

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EDILAINE ANDRÉIA DALPRÁ PILATTI

AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PROMOTORAS DA
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE
TELECOMUNICAÇÕES

CURITIBA

2015

EDILAINE ANDRÉIA DALPRÁ PILATTI

AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PROMOTORAS DA
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE
TELECOMUNICAÇÕES

Monografia apresentada à disciplina de Pesquisa em Informação, do Curso de Graduação em Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à aprovação na disciplina de Pesquisa em Informação.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Denise Fukumi Tsunoda.
Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Helena de Fátima Nunes Silva.

CURITIBA

2015

DEDICO

Ao meu querido pai, Albino Pilatti, pelo amor e ensinamentos transmitidos.

Ao meu amado marido, Alex Fernandes dos Santos, que sempre me incentivou a continuar mesmo nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

À Deus por me fazer capaz de construir a presente monografia e à superar os meus medos e fraquezas.

Às minhas queridas orientadora, Prof^a. Dr^a Denise Fukumi Tsunoda, e coorientadora, Prof^a. Dr^a. Helena de Fátima Nunes Silva, pelo carinho e dedicação recebidos ao longo da construção desta pesquisa. Elas são exemplos de competência e humanidade.

Aos professores Marcos Antônio Tedeschi e Cícero Aparecido Bezerra por aceitarem participar da minha banca e pelas contribuições à minha pesquisa.

Aos demais professores do curso de Gestão da Informação que contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional. Agradeço também por despertarem em mim o desejo pelo conhecimento e aprendizado.

Aos meus queridos amigos Caio Cavalcanti e Stephanie Garbelotti Lemos por colaborarem intensamente para realização deste sonho e por dispenderem tempo para ouvir minhas angústias e alegrias. São amigos verdadeiros que quero levar para a vida toda.

Ao meu pai Albino Pilatti por sempre acreditar no meu potencial e reforçá-lo a cada conquista.

Aos meus sogros Marisa de Fátima Fernandes dos Santos e Otílio Osni Fernandes dos Santos por me acolher em sua família.

Ao meu eterno namorado Alex Fernandes dos Santos por seu amor incondicional, apoio e palavras de incentivo em momentos bons e ruins desta jornada.

Enfim, a todos que participaram direta ou indiretamente desta conquista.

RESUMO

Este estudo visa analisar as práticas de Gestão do Conhecimento promotoras da Aprendizagem Organizacional em empresas de telecomunicações. Pesquisa Descritiva quanto aos objetivos e Estudo de Caso, quanto aos procedimentos técnicos. Utiliza como instrumentos de coleta de dados o Questionário, a Observação e Análise Documental. Sistematiza e analisa os dados utilizando técnicas quantitativas (estatística) e qualitativas (análise de conteúdo) para identificar as práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas na empresa investigada, assim como o grau de importância destas. Há indícios de aplicação informal de práticas de Gestão do Conhecimento. *Mentoring*, Melhores práticas, Lições Aprendidas, Aprendizado Organizacional, *Benchmarking* e Memória Organizacional têm algumas de suas características aplicadas na empresa. Constata que a empresa atribui importância às práticas de Gestão do Conhecimento, porém necessita formalizá-las. Conclui que Melhores Práticas, *Mentoring* e Lições Aprendidas são as práticas de Gestão do Conhecimento que contribuem para a Aprendizagem Organizacional na empresa pesquisada.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento. Telecomunicações. Práticas de Gestão do Conhecimento. Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT

This study aims to analyze the Knowledge Management practices promoting the Organizational Learning in telecommunication companies. Descriptive Research regarding the objectives and Case Study regarding the technical procedures. As collection instruments, Survey data, and Observation and Documental Analysis are use. Analyze data using quantitative techniques (statistics) and qualitative (content analysis) to identify the Knowledge Management practices applied to the company, as well their degree of importance. There are evidences that the informal applying of Knowledge Management practices. Mentoring, Best Practices, Learned Lessons, Organizational Learning, Benchmarking and Organizational Memory have some of their characteristics applied in the company. Finds out that the company considers the importance of the Knowledge Management practices, but needs to formalize them. Concludes that Best Practices, Mentoring and Learned Lessons are Knowledge Management practices, which contribute to the Organizational Learning in the company.

Keywords: Knowledge Management. Telecommunications. Knowledge Management Practices. Organizational Learning.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESPIRAL DO CONHECIMENTO	19
FIGURA 2 – CONVERSÃO DO CONHECIMENTO - SOCIALIZAÇÃO.....	20
FIGURA 3 - CONVERSÃO DO CONHECIMENTO - EXTERNALIZAÇÃO.....	20
FIGURA 4 - CONVERSÃO DO CONHECIMENTO - COMBINAÇÃO	21
FIGURA 5 – CONVERSÃO DO CONHECIMENTO - INTERNALIZAÇÃO	21
FIGURA 6 – FUNÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	25
FIGURA 7 – LINHA DO TEMPO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	28
FIGURA 8 – CICLO DA APRENDIZAGEM INDIVIDUAL	37
FIGURA 9 – ORGANOGRAMA DA HORIZONS	44
FIGURA 10 – PROCESSO DE PREPARAÇÃO DE DADOS	50

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CATEGORIZAÇÃO CONCEITUAL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	22
QUADRO 2 – CATEGORIAS, PRÁTICAS E FUNÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	30
QUADRO 3 – FASES DO CICLO DE APRENDIZAGEM INDIVIDUAL DE KOLB (1976).....	38
QUADRO 4 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	44
QUADRO 5 – CORRELAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS, O REFERENCIAL TEÓRICO E OS INSTRUMENTOS DE COLETA	45

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - GRAU DE CONHECIMENTO E APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	54
TABELA 2 – ANÁLISE DO GRAU DE CONHECIMENTO DAS PRÁTICAS	55
TABELA 3 – GRAU DE APLICABILIDADE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	56
TABELA 4 – GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDO À PRÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	56
TABELA 5 – PRÁTICAS QUE CONTRIBUEM PARA A APRENDIZAGEM DO COLABORADOR	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD – Associação Brasileira de Engenharia de Produção

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento

DECIGI – Departamento de Ciência e Gestão da Informação

Fundap – Fundo do Desenvolvimento Administrativo

GC – Gestão do Conhecimento

TI – Tecnologia da Informação

UFPR – Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS DA PESQUISA	14
1.3 JUSTIFICATIVAS	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO	18
2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	29
2.2.1 <i>Mentoring</i>	31
2.2.2 Comunidades de Prática	31
2.2.3 <i>Benchmarking</i>	32
2.2.4 Lições Aprendidas	33
2.2.5 Narrativas	33
2.2.6 Aprendizado Organizacional	34
2.2.7 Melhores Práticas	35
2.2.8 <i>Coaching</i>	35
2.2.9 Memória Organizacional	36
2.3 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL	37
2.3.1 Aprendizagem Individual	37
2.3.2 Aprendizagem Organizacional	38
2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM TELECOMUNICAÇÕES	39
3 METODOLOGIA	42
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	42
3.2 AMBIENTE DE PESQUISA	43
3.3 COLETA DE DADOS	45
3.3.1 Questionário	46
3.3.2 Observação direta e Participante	48
3.3.3 Análise Documental	48
3.4 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	49
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
4.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS	52
4.2 ANÁLISE DAS OBSERVAÇÕES	58
4.3 ANÁLISE DOCUMENTAL	59

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
5.1 CONFRONTAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS E OS RESULTADOS	61
5.2 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO	63
5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	63
REFERÊNCIAS	64
APÊNDICE A – Questionário	71
APÊNDICE B – Protocolo para Observação e Análise Documental	76

1 INTRODUÇÃO

A transição da Era Industrial para a Era da Informação ou Era do Conhecimento fez com que a mais-valia e a formação de vantagens competitivas sustentáveis se alicerçassem em novos insumos econômicos: informação, conhecimento, inovação e educação continuada. As tecnologias de informação e comunicação propiciam e aceleram o desenvolvimento de novas formas de geração, tratamento e distribuição de informação (ALVARENGA NETO, 2008).

Para acompanhar as mudanças do novo modelo econômico e alta dinamicidade e competitividade do setor de telecomunicações, os administradores devem estar comprometidos em se reinventar e em adotar uma nova postura cultural, em que o conhecimento e a aprendizagem estejam em destaque (ROSA *et al.*, 2009).

A Gestão do Conhecimento (GC) auxilia as empresas a alcançar seus objetivos e a maximizar a competitividade nos mercados em que atuam, haja vista que a GC compreende atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, que possibilitam a utilização das melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis (ALVARENGA NETO, 2008).

Segundo Alvarenga Neto (2008), uma empresa que adota a GC é:

Capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento, bem como promover a aquisição, a criação, a codificação parcial e a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimular e promover a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada, além de propiciar um contexto organizacional adequado (ALVARENGA NETO, 2008, p.3).

As práticas de GC funcionam como ferramentas nas funções de produzir, reter, disseminar, compartilhar e aplicar o conhecimento dentro das organizações (BATISTA, 2004). E algumas dessas ferramentas participam ativamente do processo de Aprendizagem Organizacional.

As organizações que adotam processos de aprendizagem permitem que seus colaboradores expandam continuamente sua capacidade de melhorar, pois a

Aprendizagem Organizacional promove ambientes de elevados padrões de raciocínio e aprendizado em grupo (DUCLOS; SANTANA, 2009).

Neste contexto, a presente pesquisa buscará analisar as práticas de Gestão do Conhecimento promotoras da Aprendizagem Organizacional em empresas do ramo de telecomunicações, sendo realizado um estudo de caso em uma dessas empresas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Nos últimos 25 anos do Século XX surgiu o novo modelo econômico, ao qual Castells (2003) denomina de informacional, global e em rede. O adjetivo “informacional” é atribuído ao modelo devido à produtividade e à competitividade de empresas, regiões ou nações dependerem da sua capacidade de gerar, processar e utilizar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. O adjetivo “global” é atribuído pelo fato das atividades produtivas, o consumo e a circulação estarem organizados em escala global. Já o adjetivo “em rede” é conferido à nova economia devido à produtividade ser gerada e a concorrência ser feita em uma rede global com interações entre redes empresariais (CASTELLS, 2003).

Oliveira *et al.* (2007) colocam que:

No novo modelo econômico, a informação e o conhecimento passam a ser considerados diferenciais competitivos essenciais e o processo de educação e aprendizagem assume um papel de crucial importância para o desenvolvimento das competências organizacionais (OLIVEIRA *et al.*, 2007, p.2).

Portanto, a capacidade de gerenciamento de informação e conhecimento passa a constituir o foco de atuação das organizações (CASTELLS, 2003).

Laurindo (2013, p.13) aborda que “o gerenciamento das informações e do conhecimento explícito é apenas a ponta do iceberg” e que o conhecimento tácito pertencente ao indivíduo e de difícil verbalização, requer condições facilitadoras para seu registro e compartilhamento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Por outro lado, segundo Rosa *et al.* (2009), o mercado de telecomunicações é altamente dinâmico e competitivo, o que requer das organizações rápida adaptação às mudanças. Moraes *et al.* (2014) abordam que o entendimento dos colaboradores

da necessidade dos processos de mudança, bem como o comprometimento dos mesmos com tais processos são fundamentais para que haja a mudança, assim como a cultura da empresa deve prover ações e recursos de apoio para a mudança.

Segundo Ponchirolli (2000) as empresas necessitam perceber que os colaboradores não são apenas movimentadores de ativos, que eles próprios são ativos e que por sua vez “podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos como qualquer outro ativo da corporação”.

Ponchirolli (2000) também afirma que

Os sistemas criados para recrutá-los, recompensá-los e desenvolvê-los formam uma parte principal do valor de qualquer empresa – tanto quanto ou mais do que outros ativos, como dinheiro, terras, fábricas, equipamentos e propriedade intelectual. O valor da empresa e, portanto, o valor para o acionista (o valor das ações de uma empresa) pode ser depreciado quando o capital humano é mal gerenciado. (PONCHIROLLI, 2000, p. 33).

Um dos principais desafios do setor de Telecom no Brasil, como também em outros, é a carência de recursos humanos em volume (quantitativo) e qualidade (qualitativo) (BYRRO, 2000).

A Gestão do conhecimento ao facilitar a troca, registro e reuso de experiências e conhecimentos dos colaboradores tem como resultado a melhoria dos processos e produtos e também promovendo a aprendizagem organizacional.

Neste contexto, busca-se analisar **as práticas de Gestão do Conhecimento promotoras da Aprendizagem Organizacional em uma empresa prestadora de serviços em telecomunicações.**

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa é analisar as práticas de Gestão do Conhecimento promotoras da Aprendizagem Organizacional em uma empresa prestadora de serviços em telecomunicações.

Como objetivos específicos apresentam-se:

- a) identificar as práticas de Gestão do Conhecimento voltadas à Aprendizagem Organizacional aplicadas na empresa do ramo de telecomunicações estudada;

- b) identificar o grau de importância das práticas de Gestão do Conhecimento voltadas à Aprendizagem Organizacional na empresa estudada;
- c) indicar as práticas de Gestão do Conhecimento voltadas à Aprendizagem Organizacional que contribuem para aprendizagem dos colaboradores.

Na próxima seção são apresentadas as justificativas para a presente pesquisa.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Em um mercado competitivo como o de telecomunicações, segundo Terra (2000), as empresas têm o desafio de prestar um serviço de qualidade com menor custo e para isso o desafio permanente de criar novos serviços, processos e sistemas gerenciais. Brothers (1993 *apud* Cabral, 2014) aborda que a competitividade da oferta de serviços de telecomunicações no Brasil, basicamente, é determinada em função dos componentes: preço, alianças e oferta de serviços convergentes.

Para vencer os desafios propostos, as empresas devem se reinventar, e para isso necessitam de informações e conhecimentos (TERRA, 2000). Na busca por aperfeiçoar seus conhecimentos e crescer profissionalmente, os colaboradores auxiliam as empresas a criar círculos virtuosos de geração do conhecimento e alcançar os objetivos desejados (TERRA, 2000).

Segundo Strauhs *et al.* (2012)

O papel da Gestão do Conhecimento nas organizações é proporcionar condições para criar, adquirir, organizar e processar informações estratégicas e, assim, gerar benefícios (inclusive financeiros), aumentando a competitividade (STRAUHS *et al.*, 2012, p.55).

A “aprendizagem é a atividade que impulsiona as ações da Gestão do Conhecimento na direção de novas oportunidades” (STRAUS *et al.*, 2012, p.64).

O relacionamento entre a Gestão do Conhecimento e a aprendizagem gera práticas que promovem vantagens competitivas, das quais se busca descobrir quais práticas de Gestão do Conhecimento promovem a Aprendizagem Organizacional em empresas do ramo de telecomunicações.

Este estudo contribuirá com os estudos acadêmicos de Gestão do Conhecimento, especialmente no Curso de Gestão da Informação, pois pelas pesquisas realizadas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e no site do Departamento de Ciência e Gestão da Informação, (DECIGI) em outubro de 2014, evidenciou-se que o tema é pouco explorado em mercados como o de Telecomunicações.

Em pesquisa do assunto “Gestão do Conhecimento em empresas de telecomunicações”, na BDTD, foram encontrados 26 registros, dos quais 69,23% (18 registros) abordavam o assunto pesquisado e 30,77% (8 registros) não se enquadravam no assunto de pesquisa, ou seja, forneciam estudos de outros ramos comerciais. Dos 18 registros, 22,22% (4 registros) contemplavam alguma prática de Gestão do Conhecimento e 77,78% (14 registros) se alternavam entre conceitos de Gestão do Conhecimento e estudos no ramo de telecomunicações. Dos quatro (4) registros, 50% (2 registros) apresentavam a prática de Gestão do Conhecimento relacionada à Aprendizagem Organizacional e 50% (2 registros) apresentavam a prática de Gestão do Conhecimento sem vínculo à Aprendizagem Organizacional.

Em pesquisa do assunto “Gestão do Conhecimento” nas monografias do Curso de Gestão da Informação, no site do DECIGI, foram recuperados 10 registros que, em seus títulos, faziam menção ao assunto de pesquisa. Dos 10 trabalhos, 60% (6 registros) permitiam acesso ao conteúdo do registro e 40% (4 registros) não permitiam acesso ao seu conteúdo. Dos seis (6) registros, 66,67% (4 registros) abordavam alguma prática de Gestão do Conhecimento e 33,33% (2 registros) abordavam conceitos de Gestão do Conhecimento. Dos quatro (4) registros que abordavam alguma prática de Gestão do Conhecimento, nenhum era aplicado ao ramo de telecomunicações ou voltado à Aprendizagem Organizacional. É importante salientar que os dados obtidos se referem aos anos de 2000 e 2010, anos em que se tem listados os títulos e os autores das monografias disponíveis no site DECIGI.

Este estudo também poderá proporcionar ganhos econômicos para a empresa estudada, pois poderá prover melhorias nos processos organizacionais, evitando-se retrabalho e uso desmedido de recursos. Também poderá diminuir a rotatividade de colaboradores, na medida em que as práticas de Gestão do Conhecimento voltadas à Aprendizagem Organizacional forem aplicadas formalmente na empresa.

Este estudo também proporcionará o desenvolvimento pessoal e profissional da pesquisadora. No quesito pessoal, a elaboração deste estudo auxiliará a pesquisadora a desenvolver sua inteligência emocional. Já no quesito profissional, este estudo ampliará seus conhecimentos em Gestão do Conhecimento e seu foco em aplicar a Gestão do Conhecimento em seu ramo de atuação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a teoria que embasa a presente pesquisa. Contempla a Gestão do Conhecimento, Práticas de Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Individual e Organizacional e Gestão do Conhecimento em Telecomunicações.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Sveiby (1998) a palavra “conhecimento”, em português, apresenta diversos significados como: informação, conscientização, saber, cognição, experiência, qualificação, capacidade, aprendizado e entre outras definições. Sveiby (1998) aborda que as definições dependem do contexto em que o vocábulo é empregado.

Para Davenport (1998) conhecimento é:

Uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT, 1998, p.6).

Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento humano em dois tipos: o tácito e o explícito. O tácito é o conhecimento difícil de ser articulado na linguagem formal; é o conhecimento incorporado à experiência individual que envolve fatores intangíveis como crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor. O explícito é o conhecimento que pode ser articulado em linguagem formal, em afirmações gramaticais e em expressões matemáticas. Esse tipo de conhecimento é facilmente transmitido entre os indivíduos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.8).

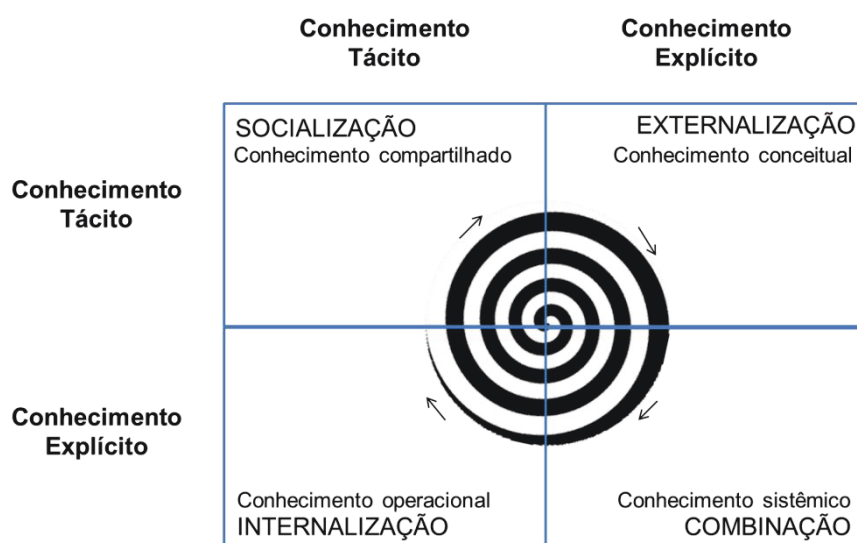
Strauhs *et al.* (2012) abordam que:

A ação prática do conhecimento tácito se manifesta em conhecimento explícito, tangível, compartilhável, que pode ser transformado em produtos, processos e serviços, gerando diferencial competitivo (STRAUHS *et al.*, 2012, p.55).

Terra (2000, p.57) associa conhecimento tácito ao processo de inovação, uma vez que serve aos propósitos de identificar, antecipar e solucionar problemas.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.8) relatam que a interação entre o conhecimento tácito e explícito “é a principal dinâmica da criação de conhecimento na organização de negócios”. E que essa interação é um processo em espiral, conforme Figura 1.

Figura 1 – Espiral do Conhecimento



FONTE: LAURINDO (2013, p.41) adaptado de NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 80).

A interação entre os dois tipos de conhecimento, permite que se formulem quatro modos diferentes de conversão do conhecimento.

A “Socialização” (Figura 2), resultante da conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito, gera o “conhecimento compartilhado” em que indivíduos compartilham modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas, sem usar a linguagem, por meio de observação, imitação e prática, gerando assim a experiência (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Figura 2 – Conversão do Conhecimento - Socialização



FONTE: Elaborado pela autora (2014).

A “Externalização” (Figura 3), resultante da conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, gera o “conhecimento conceitual”, em que diálogos e ou reflexões coletivas auxiliam indivíduos a articular o conhecimento tácito, por meio da utilização de metáforas, analogias, conceitos e hipóteses (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Figura 3 - Conversão do Conhecimento - Externalização



FONTE: Elaborado pela autora (2014).

A “Combinação” (Figura 4), resultante da conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito, gera o “conhecimento sistêmico” em que indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como: documentos,

reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizada. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Figura 4 - Conversão do Conhecimento - Combinação



FONTE: Elaborado pela autora (2014).

A "Internalização" (Figura 5), resultante da conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito, gera o "conhecimento operacional" em que indivíduos incorporam o conhecimento explícito no tácito ao "aprender fazendo" (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Figura 5 – Conversão do Conhecimento - Internalização



FONTE: Elaborado pela autora (2014).

Segundo Terra (2000) a Gestão do Conhecimento:

Está intrinsicamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado (TERRA, 2000, p.70).

Terra (2000) também relaciona a Gestão do Conhecimento com a adoção de processos de criação de conhecimento e aprendizagem. Strauhs *et al.* (2012) complementam essa afirmação com a alegação de que a Gestão do Conhecimento reúne condições que criam infraestrutura, física e digital, necessária para o gerenciamento de conhecimentos técnicos e pessoais.

Entre os principais objetivos da Gestão do Conhecimento, sob enfoque da inovação, encontram-se as questões de aprendizado, desenvolvimento das competências, mapeamento, codificação e compartilhamento do conhecimento organizacional (STRAUS *et al.*, 2012, p.63). Esses objetivos podem ser observados na categorização conceitual da Gestão do Conhecimento, sob nove enfoques, proposta por Alvares *et al.* (2010) e adaptado por Silva (2012), conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Categorização Conceitual da Gestão do Conhecimento

Categoria	Autor	Conceitos
Gestão de Capital Intelectual	Powell (1993)	Forma integrada e estruturada de gerenciar o capital intelectual de uma organização.
	<i>Knowledge Transfer International</i> (1997)	Estratégia que transforma o capital intelectual da organização. Inclui tanto a informação registrada, quanto as competências dos empregados, em maior produtividade, novos valores e aumento da competitividade.
	Barclay e Murray (1997)	A identificação e o mapeamento do capital intelectual de uma organização geram novos conhecimentos para obtenção de vantagem competitiva, o que torna grande quantidade de informações acessíveis, compartilhando as melhores práticas e usufruindo plenamente da tecnologia.
	Stewart (2002)	O capital intelectual de uma organização precisa de reciclagem contínua de conhecimento e do compartilhamento das experiências. O principal papel da TI era melhorar a coleta, o processamento, a organização, a análise e a distribuição da informação, o autor conclui que a principal aplicação é ampliar o alcance do conhecimento e acelerar a velocidade do compartilhamento do conhecimento.

Categoria	Autor	Conceitos
	Bukowitz e Williams (2002)	GC é o processo pela qual a organização gera riqueza a partir de seu conhecimento, algo valorizado na organização, que esteja contido nas pessoas, nos processos, nos sistemas, na cultura, nas metodologias e etc.
	Sullivan (2000)	Capital intelectual é o conhecimento valorizado pela organização que pode ser transformado em lucro.
Gestão de Ativos Intangíveis	Sveiby (1998)	“Arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis da organização”. É a soma da Gestão da Informação e da Gestão das Pessoas, pois GC não é só uma visão tecnológica, é, sobretudo humana.
	Petrash (1996)	A GC ao explorar os ativos intangíveis de uma organização, deve fazer o possível para ter a informação certa, para a pessoa certa, no tempo certo e necessário para a tomada de decisão adequada.
	Hibbard (1997)	Um processo de busca e organização da expertise coletiva da organização, em qualquer lugar em que se encontre, e que a sua distribuição deve se dirigir para onde houver o maior retorno.
	Davenport e Prusak (1999)	O conhecimento está contido nas organizações e é necessária a GI para capturá-lo. Três processos de GC: geração, codificação e compartilhamento.
	Rowley (1999)	Codificação do conhecimento para torná-lo acessível a todos. O compartilhamento deve ocorrer de forma natural. Extrair os ativos de conhecimento a fim de apoiar os objetivos da organização.
Gestão de Árvores do Conhecimento	Lévy e Authier (2000)	As árvores ajudam a visualizar tendências de evolução das competências da organização, permitem expor os saberes e habilidades.
GC como processo	Sprenger (1995)	Fluxo ou processo contínuo em quatro etapas: habilidade de absorção, capacidade de troca, desenvolvimento e a extração de conhecimento, onde é utilizado em prol da organização.
	Diepstraten (1996)	Um processo que compreende sete fases: extração, desenvolvimento, disseminação, associação, documentação, distribuição e uso.
	Weggeman (1997)	Criação de uma rede de valor que inclui a determinação do conhecimento que é necessária para o cumprimento da visão, missão, objetivos e estratégias da organização.
	Gurteen (1998)	Os princípios da organização, os processos, estruturas, aplicações e tecnologias que ajudam os “trabalhadores de conhecimento” a alavancar suas atividades de forma eficaz.
	Spek e Spijkervet (1995) e Harris <i>et al</i> (1999)	É uma disciplina que promove a criação, a captura, a organização, o acesso e o uso da informação.
	Zolingen, Streumer e Stoker (2001)	Processo cíclico em cinco etapas: aquisição de conhecimentos estratégicos; estabelecimento do conhecimento de forma explícita, disponível e acessível; disseminação para todos aqueles que dele necessitam; desenvolvimento de novos conhecimentos por meio da combinação dos que já existem e uso do conhecimento para a organização.
GC como criação do conhecimento organizacional	Choo (2006)	Estrutura com o objetivo de coordenar as metas e os processos da organização, com vistas a que o conhecimento possa auxiliar no aprendizado e na criação de valor da própria organização.

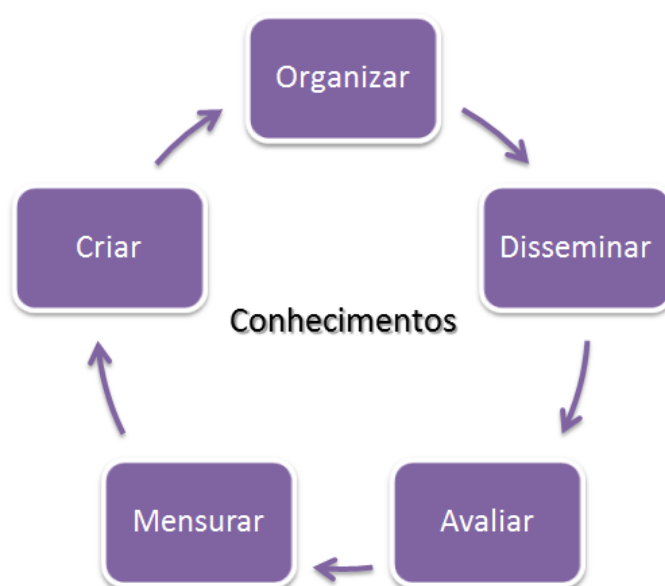
Categoria	Autor	Conceitos
	Nonaka e Takeuchi (1997)	GC como uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito.
	Mackintosh (1996)	A GC envolve identificação e análise de ativos do conhecimento disponíveis e necessários, bem como processos relacionados a eles e o subsequente planejamento e controle de ações para desenvolver os ativos e processos, a fim de atingir os objetivos organizacionais.
	Marsick e Watkins (1999)	Relacionam a gestão do conhecimento com a criação do conhecimento organizacional.
GC como gestão do intelecto profissional	Quinn, Anderson e Finkelstein (2000)	Organizam o intelecto profissional em quatro níveis: a) conhecimento cognitivo conquistado por meio de treinamento e certificação; b) habilidades avançadas que traduzem o aprendizado obtido por meio de leituras; c) compreensão sistêmica que é o conhecimento profundo da rede de relacionamentos, de causa e efeitos, que permite ultrapassar a execução de tarefas, levando à solução de problemas maiores e mais complexos; e d) criatividade auto-motivada que envolve vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso. As organizações devem criar condições de prosperar no ambiente de negócios, por meio da renovação do seu conhecimento cognitivo, das habilidades avançadas e da compreensão sistêmica.
	Comitê Executivo do Governo Eletrônico (2004)	GC é um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos, que podem servir para a tomada de decisões e para a gestão de políticas públicas.
GC a partir dos ativos de informação	Drucker (1993)	É a aquisição sistemática e objetiva de informação e sua aplicação, como novo fundamento para o trabalho, para a produtividade e para o desenvolvimento mundial.
	Allee (1997)	A atividade de GC tida como facilitação do processo de priorizar, usar, compartilhar, aplicar, criar, mapear, comunicar, organizar, indexar, renovar, distribuir, codificar, adquirir e armazenar o conhecimento para melhorar o desempenho organizacional.
	Bair e Stear (1997)	É a abordagem integrada para identificar, capturar, recuperar e avaliar os ativos informacionais da empresa, associando estes ativos aos bancos de dados, documentos, políticas, procedimentos, bem como ao conhecimento tácito de cada empregado.
	Rodrigues (2001)	A GI está focada na informação como objeto e no gerenciamento da informação explícita e factual por meio de sistemas automatizados, enquanto a GC está focada no conhecimento tácito das pessoas e da organização como um todo. Seu objetivo é facilitar as relações de conhecimento fundamental e garantir o desenvolvimento contínuo e a inovação.

Categoria	Autor	Conceitos
GC como prática organizacional	OECD (ORGANIZATION, 2002)	Práticas relacionadas à geração, captura, disseminação e promoção do compartilhamento do conhecimento: a) Mecanismos organizacionais: descentralização de autoridade, desburocratização, uso de tecnologias da informação e comunicação, etc.; b) Desenvolvimento da equipe: práticas de treinamento e tutoria, mobilidade e gestão de habilidades; c) Compartilhamento de competências: banco de competências individuais e registro de boas práticas; e d) Mudanças gerenciais e incentivos ao compartilhamento de conhecimento pela equipe: avaliação do desempenho e promoção individual relacionada ao compartilhamento de conhecimento, evolução do papel dos gerentes, etc.
GC por uma perspectiva de aprendizado	Brown e Duguid (2001)	O principal desafio da GC é o aprendizado ou a aquisição do conhecimento, pois é esse que torna os bens intelectuais utilizáveis.
	Brown, Collins e Duguid (1989)	Conceito de aprendizagem situada indicado para aplicação em Comunidades de Prática.

FONTE: Adaptado por Silva (2012) de Alvares *et al.* (2010, p.237-247)

Segundo Strauhs *et al.* (2012) a Gestão do Conhecimento reúne as funções de organizar, disseminar, avaliar, mensurar e capturar diversos conhecimentos organizacionais para apoiar a busca do conhecimento organizacional. Essas funções podem ser visualizadas na Figura 6.

Figura 6 – Funções da Gestão do Conhecimento



FONTE: Adaptado de Castro (1996); Bukowitz e Williams (2002).

Segundo Strauhs *et al.* (2012) a função “Organizar” tem por objetivo identificar os conhecimentos importantes e relevantes na organização e criar um repositório com esses conhecimentos; a função “Disseminar” tem por objetivo o compartilhamento dos conhecimentos na organização; a função “Avaliar” tem por objetivo analisar como as interações dos ativos intangíveis geram novos conhecimentos e criam valor para a empresa; a função “Mensurar” tem por objetivo medir o conhecimento existente na organização sob as principais dimensões de capital intelectual (humano, do cliente e organizacional) para assim avaliar o conhecimento que pode auxiliar a organização e a função “Criar” tem por objetivo aumentar a produtividade e a eficiência dos processos organizacionais.

A gênese da Gestão do Conhecimento se deu no ano de 1987, sob influência asiática, europeia e norte-americana. A contribuição europeia aliou os preceitos econômicos aos da Ciência da Computação, aos cognitivos, políticos e antropológicos. A contribuição asiática trouxe a influência da interação entre governos, indústria e universidades na construção de parcerias para transferência de tecnologia. Já os EUA contribuíram com o modo de pesquisa interdisciplinar, com a integração de pessoas e estratégias de negócios (STRAUHS, 2003, p.146). Tem-se como um evento referencial a primeira Conferência sobre Gestão do Conhecimento realizada na Universidade de Purdue, Indiana (EUA) em 1987 (STRAUHS, 2003, p.147).

Em meados de 1992, a Gestão do Conhecimento passou a receber influência de disciplinas voltadas a gestão de pessoas. Apesar de antiga sua origem histórica, a Gestão do Conhecimento voltada às pessoas tinha como obstáculo os valores culturais das organizações, que preferiam gastar com informatização e automação a investir em treinamentos e desenvolvimentos de seus colaboradores (STRAUHS, 2003, p.150).

De 1992 a 1995, a Gestão do Conhecimento vivenciou sua Primeira Geração, sendo 1995 o marco da explosão da WEB, da internet, e a era da Tecnologia (STRAUHS, 2003, p.150). McElroy (1999) aborda que a primeira geração dava ênfase à distribuição dos conhecimentos existentes na organização e para isso utilizava massivamente tecnologias de *Groupware*, indexação de informação, sistemas de recuperação, repositórios de conhecimento, armazenamento de dados, gestão de documentos e imagens.

Assim como as indústrias perceberam que era preciso oferecer produtos sob demanda para reduzir custos de armazenamento, outras empresas viram como um diferencial gerar informações quando necessário e analisar o processo de geração de conhecimento (STRAUHS, 2003, p.151).

Em meio a essas transformações, inicia-se a “Segunda Geração da Gestão do Conhecimento (SGGC)”, a qual McElroy (1999) vê como:

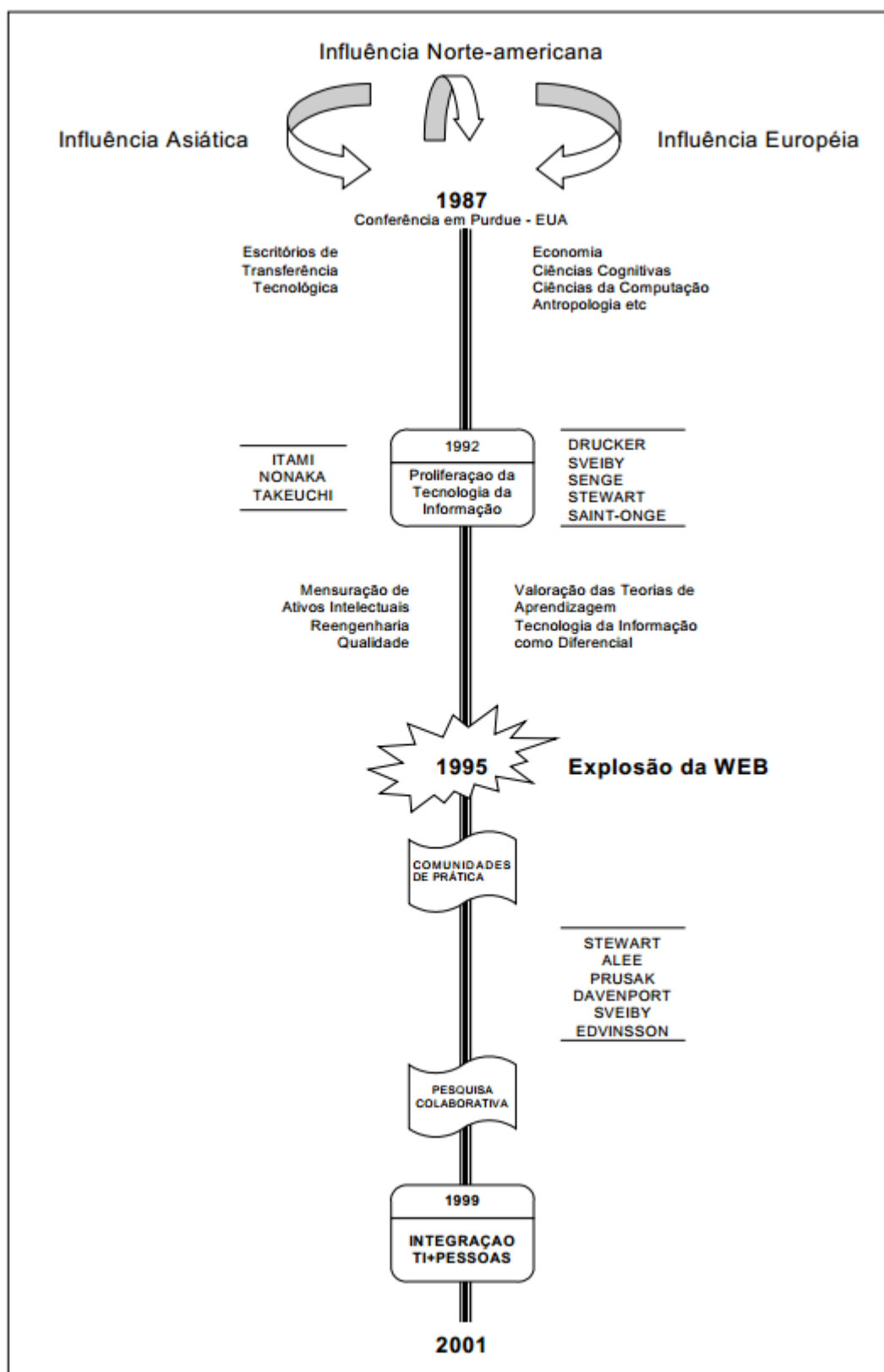
Como uma disciplina de gestão que se concentra em aprendizagem organizacional com negócios inovadores e vantagem competitiva em mente. Em outras palavras, SGGC é uma implementação estratégia de aprendizagem organizacional (McElroy, 1999, p.7, tradução nossa).

Enquanto a Primeira Geração se preocupou com a disponibilização e uso de informações e conhecimentos, a SGGC se atentou ao ciclo de vida completo do conhecimento, com a preocupação na geração de novos conhecimentos, dando ênfase à aprendizagem de alto desempenho (McELROY, 1999).

A Gestão do Conhecimento também é vista como um processo que abrange estratégias de gestão, métodos e tecnologia para alavancar o capital intelectual e o know-how para obter desenvolvimento humano e competitividade (MULLINS, 1999). Strauhs (2003) salienta que no contexto atual não é possível gerenciar o conhecimento em sua plenitude, porém podem-se gerenciar parcelas significativas de conhecimento, como por exemplo, o ambiente que promove e facilita a criação de conhecimento.

O desenvolvimento da Gestão do Conhecimento pode ser visualizado, de forma esquematizada, pela Figura 7.

Figura 7 – Linha do Tempo da Gestão do Conhecimento



FONTE: STRAUHS (2003, p.149).

2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Blanco (2006) a Gestão do Conhecimento representa um processo que visa à obtenção de diferencial competitivo e garantia de longevidade organizacional por meio da inovação constante. A autora também atenta para a multidisciplinaridade das práticas e da própria Gestão do Conhecimento (BLANCO, 2006, p.65).

Segundo Batista (2004) as práticas de Gestão do conhecimento são:

Práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior (BATISTA, 2004, p.8).

As práticas de Gestão do Conhecimento têm como características: ser executadas regularmente, gerir a organização e basear-se em padrões de trabalho (BATISTA, 2004).

Embora as organizações apresentem restrições para implementar práticas de Gestão do Conhecimento, adotar essas práticas permite formar equipes dispostas a compartilhar seus conhecimentos e tornar coletivo o conhecimento individual (STRAUHS, 2012, p.78).

No Quadro 2 são apresentadas as categorias, práticas e funções da Gestão do Conhecimento.

Quadro 2 – Categorias, Práticas e Funções da Gestão do Conhecimento

Categoria	Práticas de Gestão do Conhecimento	CRIAR/ CAPTURAR	ORGANIZAR/ CODIFICAR	DISSEMINAR	AVALIAR	MENSURAR
Aprendizagem Organizacional	<i>Mentoring</i>	X		X	X	
	Comunidades de Prática	X		X		
	<i>Benchmarking</i>	X	X	X	X	
	Lições Aprendidas	X	X	X		
	Narrativas		X	X		
	Aprendizado Organizacional	X	X	X		
	Melhores Práticas	X	X	X		
	<i>Coaching</i>	X		X	X	
	Memória Organizacional	X	X	X		
Educação Corporativa	Universidade Corporativa	X	X	X		
	Fóruns e Encontros para Discussões		X	X		
Gestão de Competências	Gestão de Competências				X	X
	Mapeamento de Processos	X	X	X		
	Banco de Competências		X		X	X
	Redes de Especialistas		X		X	X
	Mapas do Conhecimento Organizacional	X	X	X		
Capital Intelectual	Gestão da Propriedade Intelectual		X		X	X
	Gestão de Conteúdo		X	X	X	
	Gestão Eletrônica de Documentos		X	X		
	Gestão de Capital Intelectual		X		X	X
Inteligência Empresarial	Centros de Inovação	X	X	X		
	Inteligência Competitiva	X	X	X		
	Gestão do Relacionamento com o Cliente	X	X	X		
	<i>Business Intelligence</i>	X	X		X	
	Portais de Conhecimento Corporativo	X	X	X		
	Mídias Sociais			X		

FONTE: Silva (2012).

Nas subseções a seguir são apresentadas e conceituadas as práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas à Aprendizagem Organizacional, foco deste estudo.

2.2.1 MENTORING

Segundo Souza (2008) *Mentoring* é como um trabalho essencialmente profissional de acompanhamento de carreira pessoal, de forma técnica, emocional e estratégica.

Para Batista *et al.* (2005) *Mentoring* é uma modalidade de gestão de desempenho na qual um mentor modela as competências de um indivíduo ou grupo e retroalimenta as atividades do indivíduo ou grupo com a análise de desempenho.

Segundo Laurindo (2013) o mentor participa do desenvolvimento do indivíduo em três dimensões: pessoal, o profissional e o de carreira. O desenvolvimento pessoal é focado no aconselhamento, na tutoria. Nesta dimensão o mentor busca ouvir, ser um confessor, e responder com base nas suas reflexões. O desenvolvimento profissional é focado no *Know-how* da especialidade em si. Nesta dimensão, são apresentadas as questões éticas e de atualização no campo de formação. O desenvolvimento de carreira, talvez seja o mais almejado, pois, a partir da confiança entre o mentor e o colaborador é que se desenvolverá todo perfil de liderança e controle para uma gestão participativa e impactante focando o crescimento dentro da indústria (LAURINDO, 2013, p.55).

2.2.2 COMUNIDADES DE PRÁTICA

As Comunidades de Práticas são grupos de indivíduos de uma determinada área de conhecimento que compartilham vivências e experiências para conseguir solucionar problemas e aperfeiçoar suas performances. Dessa forma as Comunidades de Prática ajudam a disseminar o conhecimento existente e a criar novo conhecimento (MELO *et al.* 2009, p.4).

Lave e Wenger (1991 *apud* Silva, 2004) descrevem as Comunidades de Prática como um grupo de pessoas que combinam relacionamentos e atividades, em um determinado tempo, em relação tangencial e envolvimento com outras comunidades. Lave e Wenger (1991 *apud* Silva, 2004) também “vêm as Comunidades de Prática como uma condição intrínseca para a existência do conhecimento”.

Terra (2005, p.5) lista algumas contribuições das Comunidades de Prática para as organizações:

- a) agilidade na detecção e registro de sinais de novas tendências no mercado;
- b) melhoria no atendimento dos clientes existentes;
- c) estreitamento das relações com clientes;
- d) redução de as barreiras culturais entre áreas funcionais e localidades distintas;
- e) fórum para apoio a decisões tomadas em consenso;
- f) oferecimento de ambientes de aprendizado confiáveis e a oportunidade de entrar em contato com outros indivíduos com interesses, projetos, desafios.
- g) aumento da capacidade de resolução de problemas complexos (capacidade de utilizar a inteligência coletiva da comunidade de prática, ao invés de depender do próprio conhecimento).

Bejarano *et al.* (2006) abordam como vantagem adicional das Comunidades de Prática não conter limitação no número de participantes.

2.2.3 BENCHMARKING

Segundo Spendolini (1994), *Benchmarking* é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional.

O *Benchmarking* é um conjunto de métodos teóricos e de subsídios práticos que ajudam as empresas a identificarem os próprios pontos fracos em relação à concorrência. Além de estimular a busca por novas competências, o *Benchmarking* fornece meios e fontes de conhecimento (PROBST; RAUB e ROMHARDT, 2002, p.64).

Segundo Melo e Carpinetti (2000) existem três tipos de *Benchmarking*, que se diferenciam pelo seu “objeto” de atividade:

- a) *Benchmarking* interno: realizado dentro da própria organização, entre suas várias unidades ou departamentos. É mais um processo de conhecimento das práticas internas;

- b) *Benchmarking* competitivo: realizado pela comparação com empresas que são competidoras diretas da organização. É muito útil para posicionar o desempenho frente à concorrência;
- c) *Benchmarking* funcional/genérico: realizado pela identificação das melhores práticas em qualquer tipo de organização que estabeleceu uma reputação de excelência na área específica sujeita ao *Benchmarking*.

Laurindo (2013) salienta que é necessário adaptar o *Benchmarking* ao processo da organização, de forma a permitir a visualização de oportunidades e também de ameaças competitivas, constituindo a excelência, com a utilização de todo um trabalho intelectual acumulado por outras organizações evitando erros e armadilhas de percursos.

2.2.4 LIÇÕES APRENDIDAS

Segundo Souza *et al.* (2005, *apud* Laurindo, 2013) Lições Aprendidas são caracterizadas como um conjunto de recomendações geradas a partir de reflexões e aprendizados sobre uma determinada experiência vivida.

As Lições Aprendidas são utilizadas para registrar o aprendizado durante o desenvolvimento do projeto de inovação. Lições Aprendidas são identificados os erros, acertos e o que necessita de modificação nos processos internos da organização (STRAUS *et al.*, 2012, p.97).

Em determinado contexto e sob determinada necessidade de utilização, as Lições Aprendidas podem ser vistas como um procedimento, ou conjunto de procedimentos que regidos por um processo, de fato, se constituam em uma ferramenta a ser implantada mediante a compilação, organização e compartilhamento e transferência de informações, através da Gestão do Conhecimento (SA; BASSANI, 2010).

2.2.5 NARRATIVAS

Narrativas são relatos orais ou escritos de um ou mais eventos, verdadeiros ou fictícios (BRUSAMOLIN, 2011, p.20).

Segundo Laurindo (2013) a Narrativa é um tipo de discurso que permite a identificação de ideologias e estrutura de poder presentes na organização. A

Narrativa se destaca por ser um processo natural das pessoas e menos onerosa para a organização, que possibilita a utilização de diferentes tipos de mídias.

O objetivo da Narrativa é expor assuntos complicados, situações e/ou problemas, comunicar lições aprendidas, ou ainda, dialogar sobre mudanças culturais (COSER; CARVALHO, 2012).

Segundo Brusamolin (2008) a Narrativa é uma ferramenta útil aos gerentes, pois seu uso estimula a colaboração e motiva o compartilhamento de conhecimentos entre os colaboradores da equipe.

Para Laurindo (2013) é importante criar um banco de narrativas dentro da organização, adotar procedimentos para manter a forma original e indexar o material com base na história original.

Strauhs *et al.* (2012) apresentam, como principais benefícios das Narrativas a melhoria da cultura de aprendizagem da organização, construção da memória organizacional e valorização dos mais experientes.

2.2.6 APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

Segundo Laurindo (2013) o Aprendizado Organizacional visa promover a criação, aquisição e transferência de informações possibilitando que a indústria modifique seu comportamento de modo a refletir novos conhecimentos e ideias.

O objetivo da Aprendizagem Organizacional é aprender a melhorar o conhecimento organizacional existente, aprender a criar um novo conhecimento organizacional e, ainda, disseminar ou transferir o conhecimento internamente e para outras áreas da empresa (COSER; CARVALHO, 2012).

Para atingir o Aprendizado Organizacional além de captar os modelos mentais é preciso evitar o aprendizado fragmentado entre pessoas e disseminar o conhecimento adquirido por toda a organização (VILLELA, 2000, p.57).

Segundo Strauhs *et al.* (2012) Aprendizado Organizacional é a base dos processos gerenciais, pois reduz a incerteza, melhora a tomada de decisão e se caracteriza como elemento essencial à competitividade.

Na Seção 2.3 será discutido o tema de forma mais abrangente.

2.2.7 MELHORES PRÁTICAS

Segundo Laurindo (2013) uma melhor prática é o método ou processo que representa a forma mais eficaz de se atingir um objetivo.

Para Batista *et al.* (2005) Melhores Práticas podem ser definidas como um procedimento válido, dentro de um contexto, para a realização de uma tarefa ou solução de um problema.

O objetivo das Melhores Práticas é registrar os pontos positivos e os pontos negativos de determinado procedimento ou processo e reutilizá-los, quando necessário (COSER; CARVALHO, 2012).

Para Laurindo (2013) as Melhores Práticas:

Vieram para instrumentalizar os conceitos de uma organização manter e melhorar seu desempenho com base na sua própria experiência. Dessa maneira, se tem um forte relacionamento com os processos de GC que compreendem as atividades de identificação, aquisição, disseminação, utilização e manutenção do conhecimento organizacional de forma sistemática (LAURINDO, 2013, p.86).

Segundo Mansur (2007) a adoção de Melhores Práticas no gerenciamento de serviços de TI melhoram a competitividade da empresa pelos seguintes fatores: redução de custos, maior disponibilidade, aumento do ciclo de vida, redução de erros e previsibilidade.

2.2.8 COACHING

O *Coaching* é um processo de treinamento diferenciado, que possibilita maiores oportunidades de aprendizado e um trabalho com maior foco, beneficiando tanto a organização como o indivíduo (MELO *et al.*, 2009).

Para Dametto (2011) o *Coaching* é uma das práticas relacionadas à Gestão de Pessoas que facilita a transferência, disseminação e compartilhamento do conhecimento. Segundo Dametto (2011) o *Coaching* desenvolve o capital humano, de modo a estimular a participação das pessoas nos processos de conversão do conhecimento.

No contexto organizacional, *Coaching* pode ser entendido como um estilo de gerenciamento de pessoas, que utiliza de metas claras e desenha ações que

contribuem para o desenvolvimento de pessoas e das empresas (SOUZA, 2008). Segundo Laurindo (2013) denomina-se “coach” o profissional e “coachee” o cliente.

De acordo com Rosinski (2011), há três tipos de *Coaching*: a intervenção paga por um indivíduo na forma de contratação de serviço; a contratação externa de uma organização/pessoa a qual deve atender aos requisitos específicos e equipes que buscam ajudar um grupo a alcançar um desempenho superior.

Souza (2008) lista como características do *Coaching* as seguintes: condução ativa da pessoa pelo superior imediato; estilo de liderança e supervisão; foco no curto prazo e no cotidiano; relação entre líder e subordinado e impulso no trabalho atual.

2.2.9 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

A Memória Organizacional pode ser entendida como a habilidade das organizações para salvar, reter e fazer uso de informações do passado nas atividades atuais. É um elemento chave que permite que as organizações aprendam com os erros e acertos do passado (SASIETA et.al., 2011).

O objetivo da Memória Organizacional (MO) é “capturar, divulgar e reutilizar o fluxo de informações com base na história da organização, registrando as experiências e conhecimentos gerados pelos colaboradores” (STRAUHS et al., 2012, p.78).

Segundo Freire et al. (2012) para as organizações manterem e ampliarem as vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, é necessário administrar o conhecimento de todos da organização, através do uso de práticas de Gestão do Conhecimento que criem novos conhecimentos, com base na renovação de informações e no uso da estrutura da sua memória organizacional. Para Freire et al. (2012) a Memória Organizacional contribui para que procedimentos de experiências que deram certo possam ser retomados acrescentando novos conhecimentos e erros sejam evitados mediante o aprendizado.

Para Freire et al. (2012) é indispensável meios competentes de registro de informações (mídias), pois esses meios assumem importante papel na construção da Memória Organizacional.

2.3 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL

Nesta seção são apresentados os conceitos e definições da Aprendizagem sob análise Individual e Organizacional.

2.3.1 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL

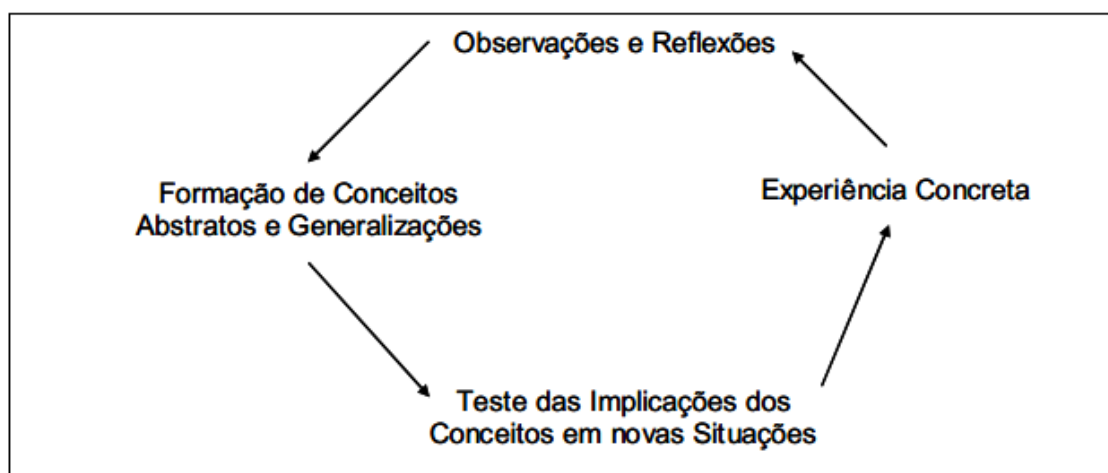
Para fazer frente às constantes transformações sociais, econômicas e culturais, as organizações têm buscado adotar mecanismos que promovam o desenvolvimento profissional e a melhoria do desempenho de seus colaboradores (TARAPANOFF *et al.*, 2011, p. 96).

Segundo Moresi (2001) o aprendizado é visto como um processo pelo qual indivíduos adquirem novos conhecimentos e percepções modificando dessa forma seu comportamento e suas ações.

Segundo Angeloni e Steil (2011) a Aprendizagem Individual realizada no contexto organizacional, pressupõe que o conhecimento só pode ser criado por indivíduos, sendo a aprendizagem individual a base para a Aprendizagem Organizacional.

Kolb (1976) propôs o ciclo de Aprendizagem Individual que pode ser visualizado na Figura 8.

FIGURA 8 – Ciclo da Aprendizagem Individual



FONTE: Kolb (1976).

Segundo Ayres (2008) o núcleo do ciclo proposto por Kolb (1976) é a experiência, que quando reutilizada assume a posição de agente nas escolhas por

novas experiências. Ayres (2008) afirma que a Aprendizagem Individual é obtida por meio do ciclo de quatro fases, e que ela pode ser desencadeada em qualquer fase, desde que seu ciclo seja completo, ou seja, desde que ocorram as quatro fases.

O Quadro 3, abaixo, resume as características de cada fase do ciclo de Kolb (1976).

Quadro 3 – Fases do ciclo de Aprendizagem Individual de Kolb (1976)

Fase do Ciclo de Aprendizagem Individual	Características
Experiência Completa	É alcançada pelo indivíduo no desempenho de suas atividades.
Observações e reflexões	É alcançada pelo indivíduo após vivência da experiência e processamento cognitivo da mesma.
Formação de conceitos abstratos e generalizações	É alcançada pelo indivíduo após a construção de modelos conceituais e mentais e de generalizações.
Testes das Implicações dos Conceitos em novas Situações	É alcançada pelo indivíduo após testes/realização dos conceitos e das generalizações criados em novas situações. Esta etapa poderá conduzir o indivíduo a um novo ciclo.

FONTE: Elaborada pela autora com base em Ayres (2008).

O ciclo se complementa quando os conceitos imaginados são aplicados em novos experimentos e situações, que por sua vez levam a observações de outros fatos concretos resultantes das aplicações das ideias produzidas pelo processo cognitivo inicial (AYRES, 2008, p.30).

2.3.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A Aprendizagem Organizacional pode ser definida como um processo que envolve a manipulação de informações e a combinação de conhecimentos com o objetivo de diagnosticar e corrigir erros, solucionar problemas e criar alternativas para melhorar o desempenho organizacional (MORAES; OLIVEIRA; CAZARINI, 2011, p.94).

Segundo Moraes *et al.* (2011) as organizações utilizam seus conhecimentos essencialmente para dois objetivos: a sobrevivência e a obtenção de melhor posicionamento competitivo. Para Levinthal e March (1993, *apud* Moraes *et. al.*, 2011) a sobrevivência da empresa está geralmente associada à melhora de desempenho, correção de erros e adaptação ao ambiente, enquanto que o posicionamento competitivo está geralmente associado à variabilidade de comportamento e soluções ou à adaptabilidade da empresa.

Marsick e Watkins (1996, *apud* Choo, 2011) identificaram três formas de aprendizagem que ocorrem nas organizações:

- **aprendizagem formal:** que se dá por meio de programas de treinamento e desenvolvimento, principalmente em salas de aula;
- **aprendizagem informal:** que acontece a partir das interações do dia-a-dia, é tipicamente não estruturada e controlada pelo indivíduo;
- **aprendizagem incidental:** que é subproduto de outras atividades, como a realização de tarefas, a interação interpessoal, a sensação da cultura organizacional ou a experimentação na tentativa e erro.

Segundo Angeloni e Steil (2011) a Aprendizagem Organizacional focaliza a aprendizagem com um processo de mudança, em que o seu resultado é conhecimento organizacional. O conhecimento organizacional, por sua vez, influencia novos processos de aprendizagem nas organizações.

A Aprendizagem Individual e de grupos (aprendizagem advinda do compartilhamento de conhecimentos individuais) são fundamentais para a Aprendizagem Organizacional, porém esta não se limita à soma da Aprendizagem Individual e de grupos (ANGELONI; STEIL, 2011, p.122).

2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM TELECOMUNICAÇÕES

Ao longo dos últimos anos, o mundo corporativo vem experimentando a transição de uma economia industrial para uma economia do conhecimento, panorama em que o conhecimento é o propulsor de riquezas e em que empresas mais ágeis em seu processo de utilização da informação e do conhecimento vencem empresas de grande porte (VILAÇA, 2011, p.94).

Neste contexto, a gestão eficiente do conhecimento aliada à convergência da informática, possibilitou o aparecimento de novos serviços e alavancou a produtividade das empresas de telecomunicações (CABRAL, 2014, p.23).

Pita (2009) aborda que o setor das telecomunicações:

Está permanentemente em evolução, numa espiral contínua de crescimento, onde só vencem as empresas que estão fortemente vocacionadas, simultaneamente, para a inovação tecnológica e para as necessidades dos seus clientes. (PITA, 2009, p.75).

Segundo Bueno *et al.* (2004) a Gestão do Conhecimento foca principalmente em aspectos críticos para a adaptação e sobrevivência da empresa, diante de um cenário econômico mutável e descontínuo.

Bueno *et al.* (2004) propõem meios e ações que permitem melhoria das atividades, pelo uso do conhecimento como recurso para aumento de produtividade e competitividade. Os meios e ações são:

- **alteração da estrutura organizacional:** as diferentes estruturas organizacionais não são impeditivas para a implantação da Gestão do Conhecimento, porém é necessária uma liderança dentro da organização que incentive a mudança. A empresa Promon, empresa paulista que atua em áreas como engenharia civil, telecomunicações e educação à distância, alcançou a inovação com a adoção de um diretor do conhecimento (BUENO *et al.*, 2004, p.6);
- **gestão de pessoas:** gerir o capital intelectual dos colaboradores é uma tarefa difícil, que pode ser facilitada com a adoção da Gestão do Conhecimento e políticas de cargos e salários;
- **identificação de trabalhadores - chave:** identificar os colaboradores com conhecimento específico para o desenvolvimento de atividades afins ao trabalho realizado permite analisar o perfil do conhecimento da organização;
- **gestão da inovação:** estabelecer uma cultura em que valorize as ideias dos colaboradores e adotem-se as mais condizentes com a realidade da organização;

- **estrutura de remuneração:** alterar a política de remuneração, para que esta valoriza o capital humano em função do trabalho e dos resultados gerados;
- **tecnologia:** utilizar a tecnologia em favor dos processos da organização, de modo a disseminar informações e conhecimentos aos setores com mais déficits.

A Gestão do Conhecimento auxilia empresas a se adaptar rapidamente a ambientes mutáveis a partir da adoção de práticas de gestão de ativos tangíveis (recursos físicos) e intangíveis (conhecimento). A gestão desses ativos proporciona às empresas reconhecer mudanças e tendências de mercado, bem como se antever a elas e ganhar competitividade.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o propósito da pesquisa, assim como sua caracterização, ambiente de desenvolvimento, coleta de dados e sistematização e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A proposta desta pesquisa é analisar as práticas de Gestão do Conhecimento promotoras da Aprendizagem Organizacional em uma empresa prestadora de serviços em telecomunicações.

Segundo Gil (2002) as pesquisas científicas seguem critérios de classificação, sendo usual a classificação com base em seus objetivos gerais e procedimentos técnicos utilizados. Esta pesquisa, segundo seus objetivos, pode ser classificada como “descritiva”, pois descreve as características de determinada população e estabelece relações entre variáveis. Como característica significativa da pesquisa descritiva está a utilização das técnicas de coleta de dados: questionário e a observação sistemática.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, a presente pesquisa pode ser classificada como “Estudo de Caso”, pois descreve uma situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação.

Do ponto de vista da natureza, esta pesquisa também pode ser classificada como “Aplicada”, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos” (SILVA, 2005, p.20).

Para alcançar os objetivos propostos, primeiramente foi realizado o levantamento bibliográfico pertinente ao tema de pesquisa, com foco em Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional. Em um segundo momento foi aplicado um questionário junto aos colaboradores da empresa e realizada uma observação direta e participante a fim de estabelecer relações entre os conceitos teóricos pesquisados e os dados coletados. A análise da documentação existente

também contribuiu para a identificação das formas de registro e compartilhamento de conhecimento.

3.2 AMBIENTE DE PESQUISA

O presente estudo foi realizado na empresa Horizons Telecomunicações e Tecnologia LTDA, empresa pertencente ao ramo de telecomunicações, localizada em Curitiba.

Com atuação nacional e atividades focadas em desenvolvimento, comercialização e implantação de serviços de comunicação, multimídia e internet, a Horizons tem como missão introduzir no mercado uma nova empresa de infraestrutura de telecomunicações que implante redes de fibra ótica, iluminadas, de alta qualidade e performance, garantidas por tecnologia de ponta e excelência. Investindo em infraestrutura de redes metropolitanas de alta tecnologia e performance, com serviços diferenciados e modelos de negócios flexíveis.

Sua visão é ser reconhecida como uma empresa de qualidade superior e excelência em desempenho, através do fornecimento de soluções inovadoras e relevantes na área de telecomunicações e tecnologia da informação.

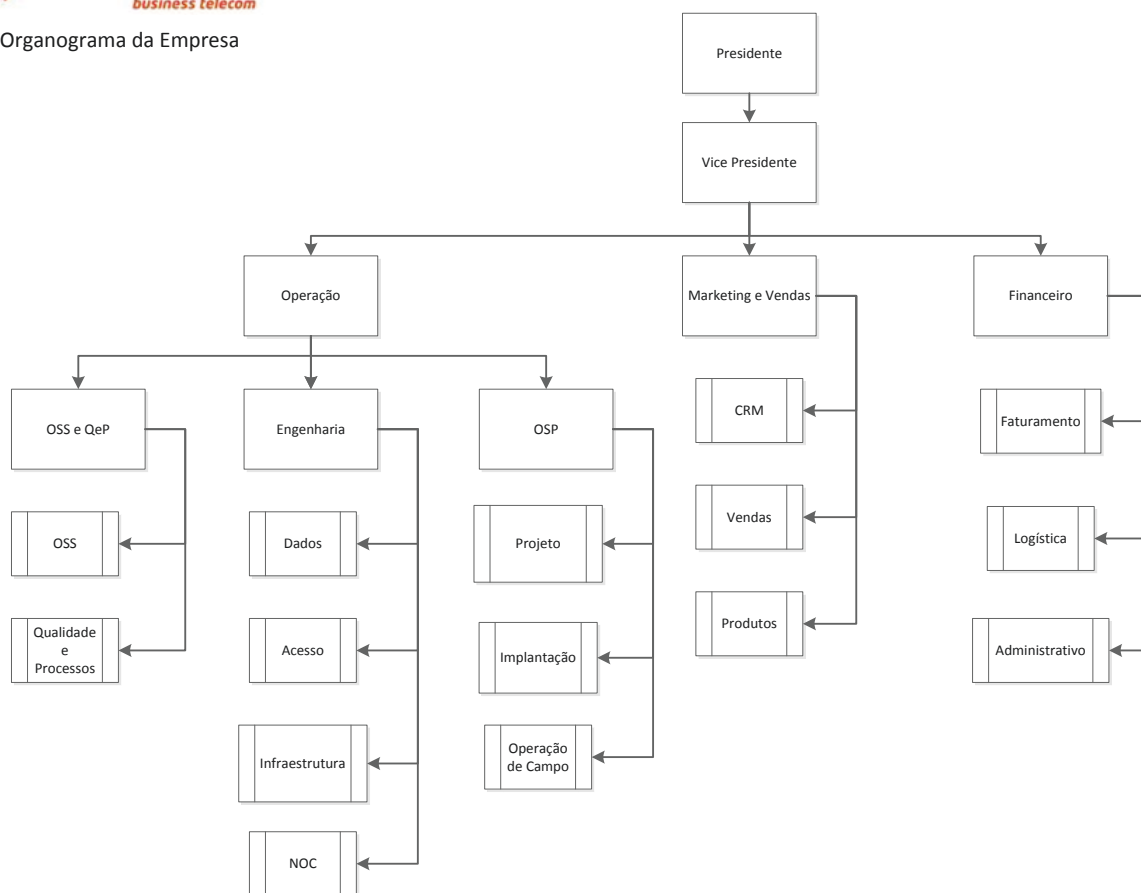
A empresa visa prestar serviços de telecomunicação diferenciados de acordo com o seus valores, levando sempre em conta qualidade de cobertura, atendimento, flexibilidade, agilidade, custo, benefício e retorno ao cliente. Assim como um ótimo ambiente de trabalho para os seus oitenta e sete colaboradores.

Atualmente, a empresa está organizada de acordo com a estrutura apresentada na (Figura 9).

Figura 9 – Organograma da Horizons



Organograma da Empresa



FONTE: Elaborado pela autora (2015).

O Quadro 4 complementa a caracterização da empresa com dados sobre o porte, instalação e principais tipos de clientes.

Quadro 4 – Caracterização da Empresa

Horizons Telecomunicações e Tecnologia LTDA	
Porte da empresa	Média empresa, classificação quanto a Receita operacional bruta anual pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).
Instalação	Privada
Principais tipos de clientes	Empresas e governo.

FONTE: Elaborado pela autora (2015).

A escolha desta empresa como ambiente de pesquisa se deu devido à facilidade de acesso às informações, já que a autora pertence ao quadro de colaboradores.

3.3 COLETA DE DADOS

Segundo Yin (2015, p.109), para a realização de estudos de caso de “alta qualidade” é necessário se atentar aos quatro princípios a seguir:

- a) o uso de múltiplas fontes de evidência, não apenas uma;
- b) a criação de um banco de dados do estudo de caso;
- c) a manutenção de um encadeamento de evidências; e
- d) o cuidado no uso de dados de fontes eletrônicas de evidência, como comunicações de mídia social.

Com base nos princípios estabelecidos por Yin (2015) e na correlação existente entre o referencial teórico e os objetivos de pesquisa (Quadro 5) foram escolhidos instrumentos de coleta distintos para as duas etapas do estudo de caso. Na primeira etapa foi encaminhado um questionário eletrônico com perguntas fechadas e abertas aos colaboradores da empresa. Este questionário foi construído na plataforma Google Docs e seu *link* disponibilizado aos respondentes via e-mail. Na segunda etapa foram aplicadas as técnicas de Observação direta e participante e Análise de documentação, para verificar e complementar as respostas obtidas com a aplicação do questionário.

Nas subseções a seguir são detalhados os instrumentos utilizados na coleta de dados.

Quadro 5 – Correlação entre os Objetivos, o Referencial Teórico e os Instrumentos de Coleta

Objetivos da Pesquisa	Referencial Teórico		Técnicas
	Principais Autores	Tema	
a) identificar as práticas de Gestão do Conhecimento voltadas à Aprendizagem Organizacional aplicadas na empresa do ramo de telecomunicações estudada;	NONAKA, I. TAKEUCHI, H.(1997)	Gestão do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Questionário • Observação Direta e Participante • Análise Documental
	BATISTA, F.F (2004)		
	LAURINDO, A.M. (2013)	Práticas de Gestão do Conhecimento	

	BYRRO, A. (2012)	Ramo de Telecomunicações	
	Diversos autores	Nove Práticas de Gestão do Conhecimento Promotoras da Aprendizagem Organizacional	
b) identificar o grau de importância das práticas de Gestão do Conhecimento voltadas à Aprendizagem Organizacional na empresa estudada;	TERRA, J.C.C. (2000)	Gestão do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Observação Direta e Participante • Questionário • Análise Documental
	STRAUHS, F.R. (2012)		
	NONAKA, I. TAKEUCHI, H. (1997)		
	DAVENPORT, T. H. (1998)		
	SILVA, H. F. N.(2012)		
	Diversos autores	Nove Práticas de Gestão do Conhecimento Promotoras da Aprendizagem Organizacional	
c) indicar as práticas de Gestão do Conhecimento voltadas à Aprendizagem Organizacional que contribuem para a aprendizagem dos colaboradores.	SILVA, H. F. N. (2012)	Gestão do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Observação • Questionário

FONTE: Elaborado pela autora (2015).

3.3.1 QUESTIONÁRIO

A fim de analisar as práticas de Gestão do Conhecimento voltadas à Aprendizagem Organizacional aplicadas na Horizons, assim como o valor atribuído a elas pela empresa, elaborou-se um questionário eletrônico contendo sete questões (seis fechadas e uma aberta).

O instrumento foi particionado em dois blocos de questões, sendo o primeiro: “Caracterização do Respondente” e o segundo: “Gestão do Conhecimento/Áreas”. Essa separação em blocos foi realizada apenas para fins de organização dos grupos de perguntas com mesma função/característica. No caso do primeiro bloco, a função/característica era conhecer, de um modo sigiloso, o perfil dos colaboradores da empresa. Para este bloco foram utilizadas questões fechadas sobre: “Faixa Etária”, “Nível de escolaridade”, “Área de Formação” e “Tempo de trabalho na Horizons”. Já no segundo bloco a função/característica era identificar a aplicação das práticas de Gestão do Conhecimento na empresa, mais precisamente nos

postos/áreas de trabalho dos colaboradores, o valor que esses colaboradores percebiam que a empresa dava para essas práticas e quais destas contribuíam para aprendizagem dos mesmos na empresa.

Antes da aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste com dois colaboradores da empresa, pois, conforme Malhotra (2012): “todos os questionários precisam ser testados, inclusive o conteúdo da pergunta, o enunciado, a sequência, o formato e o leiaute, a dificuldade das perguntas e as instruções”. O pré-teste também foi elaborado em plataforma Google Docs, com disponibilização de endereço eletrônico via e-mail. Diferentemente do questionário, ao pré-teste foi adicionado um terceiro bloco de questões (com oito questões fechadas, com utilização de escala de intensidade) para avaliação do questionário.

As questões utilizadas na avaliação questionário seguiram os critérios expostos por Gil (2002):

- a) clareza e precisão dos termos;
- b) quantidade de perguntas;
- c) forma de perguntas;
- d) ordem das perguntas;
- e) introdução (texto explicativo inserido no início do questionário para situar o respondente do tema de pesquisa).

O retorno da aplicação do pré-teste se deu por e-mail e propiciou a correção da primeira questão do segundo bloco, em que se tornou necessária à inclusão de mais uma opção de resposta “Não conheço com essa denominação, mas aplico”. A necessidade foi apontada por um dos colaboradores do pré-teste e diagnosticada ao responder a questão. O colaborador percebeu que a aplicava, porém não conhecia a nomenclatura utilizada para a prática. A ausência de uma opção que contemplasse essa situação, fez com que o colaborador solicitasse a inclusão.

Realizadas as correções, aplicou-se o questionário em versão final (APÊNDICE A) aos oitenta e cinco colaboradores da empresa (já que dois colaboradores foram voluntários na aplicação do pré-teste e excluídos da aplicação da versão final do questionário). O prazo estipulado para a coleta de dados foi de duas semanas (de 16 de abril a 30 de abril de 2015).

A Análise dos resultados por bloco de questões será contemplada na Seção 4.1 Análise dos questionários.

3.3.2 OBSERVAÇÃO DIRETA E PARTICIPANTE

Com a finalidade de complementar as informações obtidas na aplicação do questionário, optou-se pela utilização da técnica de pesquisa Observação Direta e Participante. A técnica de observação, segundo Gil (2002) oferece vantagens ao estudo como: resultados mais fidedignos, por ser desenvolvida no local onde ocorrem os fenômenos; economia, pois não requer equipamentos especiais para a coleta de dados e respostas mais confiáveis, devido a participação do pesquisador.

Como a pesquisadora integra o grupo de colaboradores da empresa, teve facilidade em observar o dia a dia dos colaboradores. O período de observação foi de uma semana (de 4 de maio a 11 de maio de 2015).

A estratégia utilizada na aplicação da técnica foi acompanhar o dia a dia de duas áreas da empresa em um dia da semana. De forma que os colaboradores acreditassem que aquela observação era apenas rotina de trabalho da área de Qualidade e Processos (área a qual pertence a pesquisadora). Para a observação foi utilizado o roteiro disponível no APÊNDICE B e como instrumentos de registro, foram utilizados um caderno e uma caneta (material de escritório utilizado pela empresa).

Ao observar a rotina de cada área, buscou-se verificar se as práticas de Gestão do Conhecimento voltadas à Aprendizagem Organizacional eram realmente aplicadas ou em caso negativo, o porquê. Além disso, verificar se o grau de importância atribuído pela empresa e informado pelo respondente era condizente com o que se estava observando.

As informações obtidas com a observação estão contempladas na Seção 4.2 Análise das observações.

3.3.3 ANÁLISE DOCUMENTAL

A utilização da técnica de Análise Documental também contribuiu para verificar e complementar as informações obtidas na aplicação do questionário.

Assim como a técnica de Observação, a Análise Documental oferece vantagens ao estudo. Para Gil (2002) os documentos são fontes ricas e estáveis de dados, pois subsistem ao longo dos tempos e analisá-los requer do pesquisador apenas tempo, haja vista que não apresenta outros custos. Além dessas vantagens, Gil (2002) aborda que a análise documental dispensa interação com sujeitos, o que facilita a pesquisa, haja vista que quando exige consulta a envolvidos a

disponibilidade do respondente é um fator relevante e impactante para o processo de coleta de dados.

A alocação da pesquisadora na área de Qualidade e Processos permitiu amplo acesso aos documentos da empresa. Como o volume de documentos era considerável, 218 documentos (entre instruções de trabalho, processos e manuais) estabeleceram-se os seguintes critérios:

- a) Leitura dinâmica do documento: Análise do objetivo do documento, responsabilidades e referências a outros documentos;
- b) Identificação e formalização de práticas de Gestão do Conhecimento nos documentos;
- c) Relacionamento do conteúdo dos documentos com as respostas obtidas com a aplicação do questionário.

O período de análise documental foi de uma semana (de 12 de maio a 19 de maio de 2015). Para a análise também foi utilizado o roteiro disponível no APÊNDICE B.

Os resultados da Análise Documental estão contemplados na Seção 4.3 Análise Documental.

3.4 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados obtidos com a aplicação dos instrumentos de pesquisa foram utilizados dois métodos: o “Processo de preparação de dados”, de Malhotra (2006), para análise do questionário e a “Análise do Conteúdo” para a Observação e Análise Documental.

Segundo Malhotra (2006), o processo (Figura 10) é constituído pelo plano preliminar de análise de dados, formulado durante a fase de concepção da pesquisa. No caso da presente pesquisa, o plano preliminar é o Projeto de Pesquisa, em que foram definidos os instrumentos de coleta de dados, os mecanismos de coleta de dados, como a plataforma Google Docs (para aplicação dos questionários), para atender aos objetos pretendidos.

Figura 10 – Processo de Preparação de Dados



FONTE: Adaptado de MALHOTRA (2006, p. 406).

A primeira etapa consiste em selecionar os questionários aceitáveis. Nesta etapa foram excluídos da análise os testes realizados na plataforma e retornos incompletos. A segunda etapa consiste em revisar os questionários selecionados. Nesta etapa os questionários foram esquadrihados, excluindo-se os questionários duplicados e ou com respostas incompletas. A terceira e quarta etapas não foram realizadas neste estudo, haja vista que não foi atribuído um código para cada resposta possível da questão e não ocorreu transferência de dados codificados para discos ou fibras magnéticas. A quinta etapa consiste em verificar de forma detalhada e ampla as respostas faltantes. Nesta etapa foram trabalhadas as respostas faltantes e que estavam fora do padrão. No informe da “Área de Formação”, por exemplo, obtiveram-se respostas no campo “Outro” que poderiam ser relacionadas com as opções de resposta. O valor “Administração” do campo “Outro” poderia ser relacionado na opção “Ciências Humanas e Sociais Aplicadas”. A sexta etapa também não foi realizada, visto que o foco desta pesquisa é qualitativo, sem a

intenção de comprovar hipóteses. A sétima etapa consiste em estabelecer uma estratégia para análise dos dados. Nesta etapa foram adotadas técnicas estatísticas *univariadas, para dados não-métricos*. Para a aplicação desta estratégia foi necessário trabalhar os resultados na planilha *Microsoft Excel*, de modo a retirar os caracteres especiais dos dados.

Para a análise dos dados qualitativos utilizou-se a Análise de Conteúdo. Para Malhotra (2006) “a análise de conteúdo é um método apropriado quando o fenômeno a ser observado é a comunicação”. Bardin (1991 apud Drago, 2011) afirma que esse instrumento seria uma forma de compreender textos (escritos, falados, imagens, desenhos entre outros) além de seus significados imediatos, aqueles percebidos a partir da observação. No caso da presente pesquisa, a análise do conteúdo favoreceu na diminuição das incertezas, uma vez que guiou o processo de análise das observações e dos documentos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são analisados e discutidos os resultados obtidos no presente estudo de caso. A Seção 4.1 apresenta a análise dos questionários por bloco de questões; a Seção 4.2 apresenta a análise de conteúdo da observação e a Seção 4.3 apresenta a análise de conteúdo dos documentos existentes na empresa.

4.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

No bloco “Caracterização do Respondente” buscou-se evidenciar o perfil dos respondentes da pesquisa sendo analisada a faixa etária, nível de escolaridade, área de formação e tempo de trabalho na Horizons.

Dos 40 respondentes, 5 (12,50%) responderam ter entre 20 e 24 anos, 7 (17,50%) responderam ter entre 25 e 30 anos, 8 (20,00%) responderam ter de 31 a 35 anos, 8 (20,00%) disseram ter entre 36 e 40 anos, 6 (15,00%) de 41 a 45 anos, 5 (12,50%) de 46 a 50 anos, 1 (2,50%) respondeu ter acima de 61 anos. Não houve respondentes entre 51 e 55 anos e entre 56 e 60 anos.

Percebeu-se que aproximadamente 57,50% dos respondentes têm entre 25 e 40 anos, tendo nesta faixa etária o maior nível de respondentes da pesquisa.

Quanto ao nível de escolaridade, 4 respondentes (10,00%) possuem Ensino Médio, 18 (45,00%) possuem Ensino Superior, 15 (37,50%) possuem Especialização e 3 (7,50%) possuem Mestrado. Não houve respondentes com Doutorado ou Pós-Doutorado.

No que diz respeito à área de formação, percebe-se que a grande maioria dos profissionais se concentra na área das Ciências Exatas e Engenharias (23 respondentes, 57,50%) seguidos dos profissionais das Ciências Humanas e Sociais Aplicadas (15 respondentes, 37,50%). Essa concentração justifica-se pelas competências exigidas ao colaborador pelo ramo de atuação da empresa. Segundo pesquisa da Catho intitulada “*A Contratação, a Demissão e a Carreira dos Executivos Brasileiros*”, reportada pela revista eletrônica “*Computerworld*” (edição de julho de 2011), para que um profissional ingresse no mercado de Tecnologia da

Informação (TI) ou de Telecomunicações são vitais as características listadas abaixo:

- Assertividade;
- Autodesenvolvimento;
- Capacidade de negociação;
- Compartilhamento de conhecimento;
- Comunicação;
- Criatividade/inação;
- Ética;
- Flexibilidade;
- Liderança;
- Otimismo;
- Prudência;
- Trabalho em equipe;
- Valorização da qualidade de vida;
- Visão holística.

Os cursos de formação relacionados ao mercado de telecomunicações contribuem para o desenvolvimento do perfil requerido. Segundo o Fundo do Desenvolvimento Administrativo (Fundap), os cursos relacionados são: Tecnologia em Gestão de Telecomunicação, Técnico em Telecomunicações, Engenharia de Telecomunicações, Engenharia Elétrica, Engenharia Eletrônica com ênfase em Telecomunicações, Administração, *Marketing*, além de cursos voltados ao ambiente de Tecnologia da Informação (TI) como: Análise de Sistemas, Ciência da Computação e Gestão da Informação. As demais áreas de formação não pontuaram.

Já frente ao tempo de trabalho na empresa, percebe-se que a grande maioria dos profissionais (30 respondentes, 75,00%) trabalha há mais de um ano na Horizons.

No bloco “Gestão do Conhecimento/Áreas de Atuação” buscou-se evidenciar: a aplicação das práticas de Gestão do Conhecimento voltadas à Aprendizagem Organizacional na empresa, mais precisamente nos postos/áreas de trabalho dos colaboradores; o valor atribuído à prática pela empresa e reconhecido pelos

colaboradores e as práticas que contribuem para aprendizagem dos mesmos na empresa.

A Tabela 1 apresenta os resultados obtidos (em número e percentual) para cada prática de Gestão do Conhecimento voltada à Aprendizagem Organizacional, em relação ao grau de conhecimento e aplicação das práticas.

Tabela 1 - Grau de Conhecimento e Aplicação das Práticas de Gestão do Conhecimento

Prática	Conheço e aplico na empresa		Conheço e não aplico na empresa		Não conheço		Não conheço com essa denominação, mas aplico		Total
<i>Mentoring</i>	18	45,00%	10	25,00%	2	5,00%	10	25,00%	40
Comunidades de Prática	17	42,50%	14	35,00%	0	0,00%	9	22,50%	40
<i>Benchmarking</i>	14	35,00%	17	42,50%	7	17,50%	2	5,00%	40
Lições Aprendidas	30	75,00%	7	17,50%	1	2,50%	2	5,00%	40
Narrativas	16	40,00%	17	42,50%	5	12,50%	2	5,00%	40
Aprendizado Organizacional	19	47,50%	8	20,00%	7	17,50%	6	15,00%	40
Melhores Práticas	31	77,50%	7	17,50%	2	5,00%	0	0,00%	40
<i>Coaching</i>	18	45,00%	19	47,50%	2	5,00%	1	2,50%	40
Memória Organizacional	14	35,00%	15	37,50%	5	12,50%	6	15,00%	40

FONTE: Elaborado pela autora (2015) com base nos dados da pesquisa.

De um modo geral, o percentual de colaboradores que conhecem o conceito da prática de Gestão do Conhecimento voltada à Aprendizagem Organizacional é maior do que o percentual de colaboradores que o desconhecem (Tabela 2). As práticas mais conhecidas são: Melhores Práticas, com 95,00%, *Coaching*, com 92,50% e Lições Aprendidas, com 92,50%.

Tabela 2 – Análise do Grau de Conhecimento das Práticas

Prática	Total de respondentes que conhecem a prática		Total de respondentes que não conhecem a prática	
<i>Mentoring</i>	28	70,00%	12	30,00%
Comunidades de Prática	31	77,50%	9	22,50%
<i>Benchmarking</i>	31	77,50%	9	22,50%
Lições Aprendidas	37	92,50%	3	7,50%
Narrativas	33	82,50%	7	17,50%
Aprendizado Organizacional	27	67,50%	13	32,50%
Melhores Práticas	38	95,00%	2	5,00%
<i>Coaching</i>	37	92,50%	3	7,50%
Memória Organizacional	29	72,50%	11	27,50%

FONTE: Elaborado pela autora (2015) com base nos dados da pesquisa.

Em relação ao grau de aplicabilidade das práticas (Tabela 3), percebe-se que a maior parte dos respondentes aplicam práticas de Gestão do Conhecimento voltadas à Aprendizagem Organizacional. Dentre as práticas aplicadas, as que apresentaram maior percentual em relação à média são: Lições Aprendidas (80,00%), Melhores Práticas (77,50%), *Mentoring* (70,00%), Comunidades de Prática (65,00%) e Aprendizado Organizacional (62,50%).

Tabela 3 – Grau de Aplicabilidade das Práticas de Gestão do Conhecimento

Prática	Total de respondentes que aplicam a prática		Total de respondentes que não aplicam a prática	
<i>Mentoring</i>	28	70,00%	12	30,00%
Comunidades de Prática	26	65,00%	14	35,00%
<i>Benchmarking</i>	16	40,00%	24	60,00%
Lições Aprendidas	32	80,00%	8	20,00%
Narrativas	18	45,00%	22	55,00%
Aprendizado Organizacional	25	62,50%	15	37,50%
Melhores Práticas	31	77,50%	9	22,50%
<i>Coaching</i>	19	47,50%	21	52,50%
Memória Organizacional	20	50,00%	20	50,00%

FONTE: Elaborado pela autora (2015) com base nos dados da pesquisa.

A Tabela 4 apresenta os resultados obtidos (em número e percentual) para cada prática de Gestão do Conhecimento voltada à Aprendizagem Organizacional, em relação ao grau de importância atribuído à prática pela empresa e reconhecido pelos respondentes.

Tabela 4 – Grau de Importância Atribuído à Prática de Gestão do Conhecimento

Prática	Sem Importância		Pouco Importante		Importante		Muito Importante		Extremamente Importante	
<i>Mentoring</i>	3	7,50%	3	7,50%	16	40,00%	15	37,50%	3	7,50%
Comunidades de Prática	0	0,00%	7	17,50%	14	35,00%	16	40,00%	3	7,50%
<i>Benchmarking</i>	2	5,00%	7	17,50%	14	35,00%	14	35,00%	3	7,50%
Lições Aprendidas	0	0,00%	6	15,00%	8	20,00%	14	35,00%	12	30,00%
Narrativas	3	7,50%	10	25,00%	13	32,50%	12	30,00%	2	5,00%
Aprendizado Organizacional	1	2,50%	5	12,50%	12	30,00%	15	37,50%	7	17,50%
Melhores Práticas	0	0,00%	5	12,50%	6	15,00%	13	32,50%	16	40,00%
<i>Coaching</i>	1	2,50%	5	12,50%	12	30,00%	14	35,00%	8	20,00%
Memória Organizacional	2	5,00%	4	10,00%	16	40,00%	11	27,50%	7	17,50%

FONTE: Elaborado pela autora (2015) com base nos dados da pesquisa.

De um modo geral, as práticas de Gestão do Conhecimento voltadas à Aprendizagem Organizacional são consideradas importantes para o desenvolvimento das operações da empresa. Ao somar os valores das categorias: “Sem importância” e “Pouco Importante”, percebe-se que os menores valores são obtidos pelas práticas: *Mentoring*, Melhores Práticas, Lições Aprendidas, Aprendizado Organizacional e *Coaching*, sendo estas, portanto as práticas mais importantes segundo a visão dos respondentes.

Ao perguntar aos colaboradores qual prática de Gestão do Conhecimento voltada à Aprendizagem Organizacional contribui para a aprendizagem dos mesmos, obtiveram-se as seguintes respostas (Tabela 5):

Tabela 5 – Práticas que contribuem para a Aprendizagem do Colaborador

Prática de Gestão do Conhecimento	Frequência
<i>Mentoring</i>	5
Lições Aprendidas	8
<i>Mentoring</i> , Melhores Práticas e <i>Coaching</i>	1
<i>Coaching</i>	6
Melhores Práticas	10
Aprendizado Organizacional	3
Comunidades de Prática e <i>Mentoring</i>	1
Lições Aprendidas e Melhores Práticas	2
Comunidades de Prática	2
<i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i>	1
Todas	1

FONTE: Elaborado pela autora (2015) com base nos dados da pesquisa.

Dentre as respostas registradas, Melhores práticas, Lições Aprendidas, *Coaching* e *Mentoring* foram as mais citadas tanto individualmente como em conjunto com outras práticas.

Ao finalizar a análise dos questionários, percebe-se que as práticas mais citadas sob os critérios de: conhecimento do conceito, aplicação, grau de importância e promotora da aprendizagem foram: Melhores Práticas, e Lições Aprendidas (citadas nos quatro critérios), seguidas das práticas de *Coaching* e *Mentoring* (citadas em três dos quatro critérios).

4.2 ANÁLISE DAS OBSERVAÇÕES

Embora a análise dos questionários evidencie a aplicação das práticas de Gestão do Conhecimento voltadas à Aprendizagem Organizacional, na empresa, em observação à rotina de operações da empresa verificaram-se apenas indícios de aplicação. A informalidade das práticas impede que se afirme que elas ocorrem.

A prática de *Mentoring* tem algumas de suas características aplicadas na empresa, como: o auxílio no desenvolvimento pessoal, técnico e emocional dos subordinados ou colegas de equipe. É comum na empresa, o colaborador ser acompanhado por um colega ou gestor na execução de suas tarefas. Esse acompanhamento desenvolve a inteligência emotiva do colaborador, assim como seus conhecimentos sobre determinado processo ou atividade. Ao alcançar a autonomia necessária, este colaborador é convidado pelo gestor a ocupar novos cargos e então passa a desenvolver outras habilidades.

O *Benchmarking* aplicado na Horizons é adaptado para a construção de produtos mais atrativos para o cliente tanto financeiramente quanto em desempenho e qualidade. A área Comercial analisa a estratégia da empresa frente às tendências, preferências dos consumidores e ações da concorrência.

A prática Lições Aprendidas é voltada à ativação de novos produtos, com a realização de “alfa testes” ou às soluções de contorno para problemas de indisponibilidade dos serviços prestados.

Apesar de citadas como práticas aplicadas na empresa, não se observou a aplicabilidade das práticas de Narrativas e Comunidades de Prática durante o período de observação. Não é possível afirmar que elas existam ou não no ambiente de pesquisa.

Em relação à prática de Aprendizado Organizacional, observa-se uma maior formalidade desta prática em relação às demais, pois ao desenvolver os conhecimentos do colaborador (com treinamentos formais) e incentivar a troca de conhecimentos e experiências com outros colaboradores (por meio de uma infraestrutura que facilita a troca de conhecimentos, como a construção de espaços de “cafezinho” e salas equipadas para reuniões de projetos e treinamentos), a empresa cria condições para que se ocorra o Aprendizado Organizacional.

Há preocupação da empresa em adotar as soluções de sucesso aplicadas no mercado de telecomunicações. Os próprios colaboradores trazem experiências e visões das Melhores Práticas adotadas por outras empresas.

Embora conhecida, considerada importante e promotora de aprendizagem pelos respondentes do questionário, a prática de *Coaching* não é aplicada na Horizons. O que se observa é uma possível confusão de conceito com a prática de *Mentoring*.

A prática de Memória Organizacional é, assim como as demais, aplicada de modo informal. O aprendizado obtido com o sucesso e fracasso das tomadas de decisão são formalizados como Lições Aprendidas, na empresa. Essas lições são formalizadas em documentos (quando viram processos e instruções de trabalho) ou em e-mails (quando referentes à alfa testes). Essa base de conhecimento formada por documentos e experiências é atualizada a cada situação ou a cada solução diferente utilizada. Além de conter fonte de informações e conhecimentos, a memória conta a história das operações da empresa.

4.3 ANÁLISE DOCUMENTAL

Ao realizar a Análise Documental, percebeu-se há preocupação da empresa em mapear e documentar os processos e procedimentos existentes. Dos 218 documentos analisados, 215 são de caráter operacional e três (3) voltados ao aperfeiçoamento do conhecimento do colaborador (documentos utilizados em treinamentos).

Os documentos operacionais orientam uma ou mais áreas, o modo de realizar uma tarefa. Apesar destes documentos não fazerem menção formal a uma prática de Gestão do Conhecimento, alguns contribuem para o registro da memória da empresa, pois retratam a topologia de rede vigente, soluções técnicas utilizadas para atender determinado cliente e outros conteúdos de caráter tecnológico que podem servir como lições aprendidas.

Embora tenham sido analisados somente os processos disponíveis aos colaboradores da empresa, sabe-se que em contratos há compra de pesquisas de

mercado (prática de *Benchmarking*). Assim como registros em e-mail de lições aprendidas na realização de “Alfa testes”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresentam-se as considerações finais sobre o trabalho, resgatando-se os objetivos gerais e específicos e confrontando-os com os resultados obtidos das análises, juntamente com considerações sobre a metodologia utilizada. Apontam-se, também, contribuições e sugestões para trabalhos futuros.

5.1 CONFRONTAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS E OS RESULTADOS

Para alcançar o objetivo geral de: “Analisar as práticas de Gestão do Conhecimento promotoras da Aprendizagem Organizacional em empresas prestadoras de serviços em telecomunicações” foram elaborados três objetivos específicos. O trabalho realizado e os resultados obtidos no cumprimento destes objetivos são descritos a seguir.

Para o atendimento do primeiro objetivo específico: **“identificar as práticas de Gestão do Conhecimento voltadas à Aprendizagem Organizacional aplicadas na empresa do ramo de telecomunicações estudada”** foi necessário perguntar aos colaboradores da empresa (via aplicação de questionário eletrônico) se eles aplicavam práticas de GC, voltadas à Aprendizagem Organizacional, em sua área de alocação. Também foi preciso observar a rotina dos colaboradores e analisar os documentos disponíveis para confirmar ou complementar os dados obtidos com aplicação do questionário.

Ao aplicar as técnicas de coleta de dados, observou-se que a maioria das práticas era aplicada na empresa (com exceção das práticas de *Coaching*, Narrativas e Comunidades de Prática), porém de modo informal. A construção de documentos com o uso de práticas de GC auxiliaria na formalização das práticas de GC aplicadas, pois atualmente têm-se apenas três (3) documentos que trazem a aplicação da prática “Aprendizado Organizacional”.

Para o atendimento do segundo objetivo específico: **“identificar o grau de importância das práticas de Gestão do Conhecimento voltadas à Aprendizagem Organizacional na empresa estudada”** também se utilizou o questionamento aos colaboradores, a “Observação” e a “Análise Documental” como

instrumentos para a coleta de dados. Ao perguntar aos colaboradores qual era o grau de importância que a empresa atribuía às práticas de GC (aplicação do questionário eletrônico), obtiveram-se como maioria das respostas as opções: “Importante”, “Muito Importante” e “Extremamente Importante”. Foram apontadas como as práticas mais importantes: Melhores Práticas, *Coaching*, Lições Aprendidas, *Mentoring* e Aprendizado Organizacional. A observação comprovou, a partir da aplicação dessas práticas, o grau de importância atribuído. Questionou-se apenas o valor da aplicação do *Coaching*, pois apesar de considerada importante não é aplicado na empresa. Pela Análise Documental, pode-se concluir que apesar de atribuir altos graus de importância à aplicação das práticas de GC, a empresa não tem formalizada essa prática.

E por fim, para o atendimento do terceiro objetivo específico: **“indicar as práticas de Gestão do Conhecimento voltadas à Aprendizagem Organizacional que contribuem para a aprendizagem dos colaboradores”** foram utilizados os instrumentos de coleta de dados: “Questionário” e “Observação”. Na aplicação do questionário, perguntou-se ao colaborador qual prática de GC contribuía para o aprendizado dele. Como maioria das respostas obteve-se: Melhores práticas, Lições Aprendidas, *Coaching* e *Mentoring*. Embora o *Coaching* tenha sido mencionado como promotor da aprendizagem, não há indícios de sua aplicação na empresa. A menção ao *Coaching* como prática conhecida, importante e promotora de aprendizagem pode estar relacionada a uma confusão de conceitos com a prática de *Mentoring*.

A observação da rotina das áreas evidenciou o informado pelos respondentes em relação às práticas promotoras da aprendizagem. *Mentoring*, Melhores práticas e Lições Aprendidas contribuem para o desenvolvimento pessoal, profissional e pessoal dos colaboradores.

A partir do atendimento dos objetivos específicos desta pesquisa, julga-se ter alcançado o objetivo geral de **“Analisar as práticas de Gestão do Conhecimento promotoras da Aprendizagem Organizacional em empresas prestadoras de serviços em telecomunicações”**.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

O presente trabalho serve de base e/ou referência para outros estudos em Gestão do Conhecimento, especialmente no Curso de Gestão da Informação, pois como apontado nas justificativas, o tema é pouco explorado em mercados como o de Telecomunicações.

Outra contribuição refere-se especificamente à empresa investigada que, a partir do presente estudo, poderá refletir sobre as vantagens em se adotar formalmente as práticas de Gestão do Conhecimento voltadas à Aprendizagem Organizacional, tendo em vista os desafios enfrentados pelas empresas prestadoras de serviços em telecomunicações, dentre eles a rotatividade de colaboradores, vantagem competitiva e uso de melhores práticas.

5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como trabalhos futuros sugerem-se dar continuidade ao estudo propondo uma pesquisa com foco na aplicação das práticas de Gestão do Conhecimento, voltadas à Aprendizagem Organizacional, por nível hierárquico ocupado na empresa.

Sugerem-se também outros estudos sobre a aplicação das práticas de Gestão do Conhecimento em outras empresas do ramo de telecomunicações.

Outra sugestão seria realizar uma *survey* sobre as práticas de Gestão do Conhecimento com todas as empresas do ramo de telecomunicações.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008. 236 p.

ALVARES, L.; BAPTISTA, S.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. Gestão do Conhecimento: categorização conceitual. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 16, n.2, p.235-252, jul./dez., 2010. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/12124/1/ARTIGO_GestaoConhecimentoCategorizacao.pdf>. Acesso em: 08 out. 2014.

ANGELONI, M. T.; STEIL, A. V. Alinhamento de estratégias, aprendizagem e conhecimento organizacional. In: TARAPANOFF, K. et al (Org.). **Aprendizado organizacional**: fundamentos e abordagens multidisciplinares. Curitiba: IBPEX, 2011. Cap. 4. p. 1-247.

AYRES, L. F. **As influências da aprendizagem individual e grupal na aprendizagem organizacional**. 2008. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie de, São Paulo, 2008. Disponível em: <http://tede.mackenzie.com.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=772>. Acesso em: 02 nov. 2014.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (Brasil). **Porte de empresa**. 2015. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html>. Acesso em: 16 jun. 2015.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. 2004. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1022.pdf>. Acesso em: 24 out. 2014.

BATISTA, F. F. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. 2005. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/892/1/TD%201095.pdf>> Acesso em: 02 nov. 2014.

BEJARANO, V. C. et al. Equipes e comunidades de prática como estruturas complementares na gestão do conhecimento organizacional. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 1, n. 3, p. 100-106, 2006. Disponível em: <<http://jotmi.org/index.php/GT/article/viewArticle/art15>>. Acesso em: 28 out. 2014.

BLANCO, V. B. **Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento**. 2006. 217f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica de Brasília. Disponível em: <http://www.bdtu.ucb.br/tede/tde_arquivos/3/TDE-2007-07-

18T122557Z-485/Publico/Dissertacao_MGCTI_UCB_Valeria_Blanco_2006.pdf>. Acesso em: 24 out. 2014.

BIBLIOTECA DIGITAL BRASILEIRA DE TESES E DISSERTAÇÕES. **Gestão do conhecimento em empresas de telecomunicações**. Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/>>. Acesso em: 16 jun. 2015.

BUENO, G. S. et al. Gestão estratégica do conhecimento. **Revista da Fae**, Curitiba, v. 7, n. 1, p.89-102, jun. 2004. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n1/rev_fae_v7_n1_07_giovatan.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2014.

BRUSAMOLIN, V. Narrativas de histórias: um estudo preliminar na gestão de projetos de tecnologia da informação. **Ciência da Informação**, v.37, n.1, p.37-52, 2008.

BRUSAMOLIN, V. Narrativas para a gestão de mudanças: um estudo de caso na indústria vidreira. **Transinformação**, Campinas, v. 23, n. 1, p.15-28, jan./abr. 2011. Disponível em: <<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/476/456>>. Acesso em: 02 nov. 2014.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BYRRO, A. **Os principais desafios do setor de Telecom no Brasil**. 2012. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/emdebate/byrro03.asp>>. Acesso em: 08 out. 2014.

CABRAL, Elisabete Azevedo. Gestão do conhecimento nas empresas prestadoras de serviços: o caso do setor de telecomunicações. **Revista Organização Sistêmica**, v. 5, n. 3, p. 10-25, 2014.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CHOO, C. W. Aprendizado como inteligência Organizacional. In: TARAPANOFF, K. et al (Org.). **Aprendizado Organizacional: Fundamentos e abordagens multidisciplinares**. Curitiba: Ibpex, 2011. Cap. 1. p. 1-247.

COMPUTERWORLD: Melhores empresas para trabalhar TI & Telecom. Rio de Janeiro: **Now Digital Business**, n. 538, jul. 2011. Mensal. Disponível em: <<http://computerworld.com.br/estaticas/cwdigital/cw538.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2015.

COSER, M. A.; CARVALHO, H. G. Práticas de gestão do conhecimento em empresas de software: grau de contribuição ao processo de especificação de requisitos. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, n. 2, p. 109-122, 2012. Disponível em: <<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/374/446>>. Acesso em: 11 nov. 2014.

DAMETTO, A. **A importância do coaching para a gestão do conhecimento nas organizações**. 2011. Disponível em: <<http://www.ilgc.com.br/site/blog/post/index/80/A-Importancia-do-Coaching-para-a-Gesto-do-Conhecimento-nas-Organizaes>>. Acesso em: 27 out. 2014.

DAVENPORT, T. H. et al. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO (Brasil). **Portal de Gestão da Informação: Monografias**. 2015. Disponível em: <<http://200.238.171.19/gi/pesquisa-4/monografias>>. Acesso em: 16 jun. 2015.

DRAGO, Isabela. **Contribuições do movimento nós podemos Paraná para a criação e compartilhamento de conhecimentos nos núcleos locais de trabalho**. 2011. 205 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pósgraduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

DUCLÓS, L. C.; SANTANA, V. L. **Ciclo estratégico da informação**: Como colocar a TI no seu devido lugar. Curitiba: Champagnat, 2009. 257 p.

FREIRE, P. et al. Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 41-51, 2012.

Fundo do Desenvolvimento Administrativo. **Lista de área e cursos relacionados**. 2015. Disponível em: <http://estagio.sp.gov.br/Documentos/Rel_AreaCurso.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 173 p. Disponível em: <<https://onedrive.live.com/view.aspx?resid=71B7E7833E24C047!675&ithint=file,.pdf&app=WordPdf&authkey;=!APD615irmDP727g>>. Acesso em: 16 maio 2015.

KOLB, D. Management and the learning process. **Management Review**. v 28. N. 3, p. 21, 1976

LAURINDO, A. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: investigação das práticas de Gestão do Conhecimento nas ações de Planejamento de Indústrias Paranaenses. 2013. 251 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Setor de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. São Paulo: Bookman, 2006..

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. São Paulo: Bookman, 2012.

MANSUR, R. **Governança de TI: metodologias, frameworks e melhores práticas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

McELROY, M. W. Second - Generation KM. **IBM Knowledge Management Consulting Group**. Aug.1999. Disponível em: < <http://www.learning-org.com/docs/McElroy2GenKMv4.pdf>>. Acesso em: 09. out. 2014

MELO, A.; CARPINETTI, L. C. R.; SILVA, T. S. **Utilização do benchmarking por empresas brasileiras**. 2000. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2000_E0205.PDF>. Acesso em: 11 nov. 2014.

MELO, A. R. A. et al. Diagnóstico das práticas de gestão do conhecimento no setor hospitalar. **Qualit@s Revista Eletrônica**, Pernambuco, v. 8, n. 1, p.1-10, 2009. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/637/339>>. Acesso em: 27 out. 2014.

MORAES, C. R. B.; ABREU, A.; WOIDA, L. M. Gestão do Conhecimento como Apoio à Melhoria Contínua: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Telecomunicações. **Informação & Informação**, v. 19, n. 1, p. 112–145, 2014. Disponível em:<<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/14716/14210>>. Acesso em: 27 out. 2014.

MORAES, C. T.; OLIVEIRA, S. R.; CAZARINI, E. W. Proposta de modelo de organização inovadora baseado na aprendizagem organizacional. **Ingepro: Inovação, Gestão e Produção**, São Paulo, v. 03, n. 03, p.92-105, mar., 2011.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, v. 30, n. 2, p. 35-46, 2001.

MULLINS, G. S. What is Knowledge and can it be managed? **The Data Administration Newsletter**, Mar. 1999. Disponível em: <<http://www.tdan.com/view-articles/5108/>>. Acesso em: 10. out. 2014

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PITA, M. T. O. **Gestão do conhecimento para a inovação: estudo comparativo de três empresas portuguesas**. 2009. Disponível em: <<https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1689/1/2009001413.pdf>>. Acesso em: 10. out. 2014

PONCHIROLI, O. **O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo**. 2000. 105 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível

em:<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/79048/176828.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 08 out. 2014.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. São Paulo: Bookman, 2002.

ROSA, L. S.; DALMAU, M. B. L.; LINHARES A.J. Análise dos processos de gestão do conhecimento no departamento comercial de empresa do setor de telecomunicações de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 23, p. 11-37, 2009.

ROSINSKI, P. **Global coaching for organizational development. International journal of coaching in organizations**, 2011. Disponível em:<<http://www.principalcoaching.com/media/library/Global%20Coaching%2for%20Organizational%20Development%20211%20IJC030822011496Rosinskiau.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2014.

SÁ, M. F.; BASSANI, D. T. L. Como o processo das lições aprendidas associado à Gestão do Conhecimento poderá contribuir no desenvolvimento de projetos de montagem de plataformas de petróleo na era do pré-sal? In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30. out., 2010, **Anais...** São Carlos, 2010. Disponível em:<http://www.labceo.com.br/bibliografia/archive/files/h17_cfeae55018.pdf>. Acesso em: 29 out. 2014.

SASIETA, H. A. M.; BEPLER, F. D.; PACHECO, R. C. S. A Memória Organizacional no Contexto da Engenharia do Conhecimento. **PBCIB**, v. 7, n. 1, 2013.

SETZER, V. W. Dado, informação, conhecimento e competência. **DataGramZero Revista de Ciência da Informação**, 1999. Disponível em: <<http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/datagrama.html>>. Acesso em: 29 out. 2014.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em:<http://200.17.83.38/portal/upload/com_arquivo/metodologia_da_pesquisa_e_elaboracao_de_dissertacao.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2015.

SILVA, H. F. N. **Criação e compartilhamento de conhecimento em comunidades de prática**: uma proposta metodológica. 2004. 212 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SILVA, H. F. N. **Categorias, práticas e funções de gestão do conhecimento**. 2012. 1 p. Notas de Aula.

SOUZA, D. B. L. Coaching e Mentoring como Facilitadores da Gestão com Pessoas nas Organizações que Aprendem. **Estação Científica Online**, Juiz de Fora, n.5,

2008. Disponível em:< <http://portal.estacio.br/media/3327433/3-coaching-mentoring-facilitadores-gestao-pessoas-organizacoes-aprendem.pdf>>. Acesso em: 28. out. 2014.

SPENDOLINI, M.J. **Benchmarking**. 1. ed., São Paulo: Makron Books,1994.

STRAUHS, F. R. et al. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymará Educação, 2012.

STRAUHS, F. R. **Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico**: proposição de metodologia. 2003. 482 f. Tese de Doutorado. Tese de doutorado em Engenharia de Produção–Programa de Pós-graduação em engenharia de produção e sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em:<<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/85440/197239.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 out. 2014.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, K. et al. **Aprendizado organizacional**: Fundamentos e abordagens multidisciplinares. Curitiba: IBPEX, 2011. 247 p.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negocio Editora, 2000.

TERRA, J. C. C.; BAX, M. P. **Comunidades de prática**: conceitos, resultados e métodos de gestão. In: Terra Forum. 2005. Disponível em:<<http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/libdoc00000098v002Comunidades%20de%20Pratica-conceitos,%20resultad.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2014.

VASCONCELLOS, V. A.; CANEN, A. G.; LINS, M. P. E. Identificando as melhores práticas operacionais através da associação Benchmarking-Dea: o caso das refinarias de petróleo. **Pesquisa Operacional**, v. 26, n. 1, p. 51-67, 2006.

VILAÇA, D. B. G. O. **Alinhamento entre gestão do conhecimento e estratégia competitiva**: Um estudo de caso numa empresa de telecomunicações. 2011. 221 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Centro de Tecnologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011. Disponível em:<http://bdtd.biblioteca.ufpb.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2044>. Acesso em: 02 nov. 2014.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. 182 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em:<<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/78638/171890.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 29 out. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – Questionário

A Influência das Práticas de Gestão do Conhecimento na promoção da Aprendizagem Organizacional em Empresas de Telecomunicações

Prezado respondente,

Este questionário destina-se a uma pesquisa acadêmica na área de Gestão da Informação e tem como tema a Influência das Práticas de Gestão do Conhecimento na promoção da Aprendizagem Organizacional em Empresas de Telecomunicações. O objetivo é identificar as práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas na Horizons, bem como identificar o grau de importância dessas práticas na empresa e a partir desta pesquisa indicar as práticas de Gestão do Conhecimento que contribuem para a Aprendizagem Organizacional.

O questionário está dividido em dois blocos:

- Caracterização do respondente
- Gestão do Conhecimento/Áreas de Atuação

Caso tenha alguma dúvida, favor entrar em contato com Edilaine Pilatti, pelo telefone: (41)8816-3377 ou via e-mail: edilaine.pilatti@gmail.com.

Agradeço antecipadamente a sua indispensável colaboração.

Edilaine Pilatti
Graduanda em Gestão da Informação - UFPR

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1) Faixa Etária

- ☐ De 20 a 24 anos
- ☐ De 25 a 30 anos
- ☐ De 31 a 35 anos
- ☐ De 36 a 40 anos
- ☐ De 41 a 45 anos
- ☐ De 46 a 50 anos
- ☐ De 51 a 55 anos
- ☐ De 56 a 60 anos
- ☐ Acima de 61 anos

2) Nível de Escolaridade

- ☐ Ensino Médio

- ☐ Ensino Superior
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós Doutorado
- ☐ Outro:

3) Área de Formação

- ☐ Artes e Letras
- ☐ Ciências Agrárias
- ☐ Ciências Biológicas
- ☐ Ciências Exatas e Engenharias
- ☐ Ciências da Terra
- ☐ Ciências da Saúde
- ☐ Ciências Humanas e Sociais Aplicadas
- ☐ Outro:

4) Tempo de trabalho na Horizons

- ☐ De 1 a 3 meses
- ☐ De 4 a 6 meses
- ☐ De 7 a 9 meses
- ☐ De 10 a 12 meses
- ☐ Acima de 12 meses

GESTÃO DO CONHECIMENTO / ÁREAS DE ATUAÇÃO

- 1) Assinale, no quadro abaixo, quais práticas de Gestão do Conhecimento voltadas à Aprendizagem Organizacional são inseridas em sua rotina de trabalho de acordo com questões de aplicabilidade e conhecimento pessoal.

Mentoring – Proporciona o treinamento de pessoas mais jovens, por um profissional mais experiente, aproveitando suas experiências para preparação de um profissional qualificado.

- ☐ Não conheço
- ☐ Conheço e não aplico na empresa
- ☐ Conheço e aplico na empresa
- ☐ Não conheço com essa denominação, mas aplico

Benchmarking – Aplica técnicas de gestão de medição de desempenho pela comparação com outras empresas.

- ☐ Não conheço
- ☐ Conheço e não aplico na empresa
- ☐ Conheço e aplico na empresa
- ☐ Não conheço com essa denominação, mas aplico

Lições Apreendidas – Visa registrar e apresentar os erros e sucessos de atividades passadas.

- ☐ Não conheço
- ☐ Conheço e não aplico na empresa
- ☐ Conheço e aplico na empresa
- ☐ Não conheço com essa denominação, mas aplico

Narrativas – Registra, por meio de histórias, o conhecimento do aprendizado vivenciado, recordado e recontado pelos colaboradores.

- ☐ Não conheço
- ☐ Conheço e não aplico na empresa
- ☐ Conheço e aplico na empresa
- ☐ Não conheço com essa denominação, mas aplico

Aprendizado Organizacional – Promove a criação, aquisição e transferência de informações possibilitando que a empresa modifique seu comportamento de modo a refletir em novos conhecimentos e ideias.

- ☐ Não conheço
- ☐ Conheço e não aplico na empresa
- ☐ Conheço e aplico na empresa
- ☐ Não conheço com essa denominação, mas aplico

Melhores Práticas – Possibilita a visualização de práticas que produziram resultados excelentes em outra situação e que poderiam ser adaptadas para a situação atual ou futura.

- ☐ Não conheço
- ☐ Conheço e não aplico na empresa
- ☐ Conheço e aplico na empresa
- ☐ Não conheço com essa denominação, mas aplico

Coaching – Proporciona ajuda aos colaboradores a trilharem o seu próprio caminho de autodesenvolvimento acompanhados por um colaborador sênior e com mais experiência com objetivo de identificar e aperfeiçoar talentos e capacidades pessoais.

- ☐ Não conheço
- ☐ Conheço e não aplico na empresa
- ☐ Conheço e aplico na empresa
- ☐ Não conheço com essa denominação, mas aplico

Comunidades de Prática - Grupo de pessoas que se unem em torno de um mesmo tópico ou interesse, para encontrar meios de melhorar o que fazem, ou seja, na resolução de um problema ou no aprendizado diário, pela interação regular.

- ☐ Não conheço
- ☐ Conheço e não aplico na empresa
- ☐ Conheço e aplico na empresa
- ☐ Não conheço com essa denominação, mas aplico

Memória Organizacional – Capacidade da empresa de preservar, recuperar e utilizar dados e informações decorrentes de experiências vivenciadas com a finalidade de aprender com elas.

- ☐ Não conheço
- ☐ Conheço e não aplico na empresa
- ☐ Conheço e aplico na empresa
- ☐ Não conheço com essa denominação, mas aplico

2) Assinale na grade abaixo, o grau de importância atribuída pela empresa a cada prática de Gestão do Conhecimento voltada à Aprendizagem Organizacional.

	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
<i>Mentoring</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunidades de Prática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benchmarking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lições Aprendidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Narrativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprendizado Organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Práticas					
<i>Coaching</i>	()	()	()	()	()
Memória Organizacional	()	()	()	()	()

3) Das Práticas assinaladas acima indique aquela (s) que contribui (em) para a sua aprendizagem na empresa. Justifique sua escolha.

4) Gostaria de receber os resultados desta pesquisa? Em caso afirmativo, favor inserir seu e-mail no campo a seguir.

APÊNDICE B – Protocolo para Observação e Análise Documental

Áreas de atuação na empresa	Prática de Gestão do Conhecimento	A prática é aplicada? Em caso afirmativo informar se é aplicada formal ou informalmente.	Quantos documentos trazem em seu conteúdo características da prática de GC?	A prática contribui para a Aprendizagem Organizacional?	Observações adicionais
OSS	<i>Mentoring</i>				
	Comunidades de Prática				
	<i>Benchmarking</i>				
	Lições Aprendidas				
	Narrativas				
	Aprendizado Organizacional				
	Melhores Práticas				
	<i>Coaching</i>				
	Memória Organizacional				
QeP	<i>Mentoring</i>				
	Comunidades de Prática				
	<i>Benchmarking</i>				
	Lições Aprendidas				
	Narrativas				
	Aprendizado Organizacional				
	Melhores Práticas				
	<i>Coaching</i>				
	Memória				

	Organizacional				
Engenharia Dados	<i>Mentoring</i>				
	Comunidades de Prática				
	<i>Benchmarking</i>				
	Lições Aprendidas				
	Narrativas				
	Aprendizado Organizacional				
	Melhores Práticas				
	<i>Coaching</i>				
	Memória Organizacional				
Engenharia Acesso	<i>Mentoring</i>				
	Comunidades de Prática				
	<i>Benchmarking</i>				
	Lições Aprendidas				
	Narrativas				
	Aprendizado Organizacional				
	Melhores Práticas				
	<i>Coaching</i>				
	Memória Organizacional				
Engenharia Infraestrutura	<i>Mentoring</i>				
	Comunidades de Prática				
	<i>Benchmarking</i>				

	Lições Aprendidas				
	Narrativas				
	Aprendizado Organizacional				
	Melhores Práticas				
	<i>Coaching</i>				
	Memória Organizacional				
NOC	<i>Mentoring</i>				
	Comunidades de Prática				
	<i>Benchmarking</i>				
	Lições Aprendidas				
	Narrativas				
	Aprendizado Organizacional				
	Melhores Práticas				
	<i>Coaching</i>				
	Memória Organizacional				
OSP Projeto	<i>Mentoring</i>				
	Comunidades de Prática				
	<i>Benchmarking</i>				
	Lições Aprendidas				
	Narrativas				
	Aprendizado Organizacional				
	Melhores Práticas				

	<i>Coaching</i>				
	Memória Organizacional				
OSP Implantação	<i>Mentoring</i>				
	Comunidades de Prática				
	<i>Benchmarking</i>				
	Lições Aprendidas				
	Narrativas				
	Aprendizado Organizacional				
	Melhores Práticas				
	<i>Coaching</i>				
	Memória Organizacional				
Operação de Campo	<i>Mentoring</i>				
	Comunidades de Prática				
	<i>Benchmarking</i>				
	Lições Aprendidas				
	Narrativas				
	Aprendizado Organizacional				
	Melhores Práticas				
	<i>Coaching</i>				
	Memória Organizacional				
Vendas	<i>Mentoring</i>				
	Comunidades de				

	Prática				
	<i>Benchmarking</i>				
	Lições Aprendidas				
	Narrativas				
	Aprendizado Organizacional				
	Melhores Práticas				
	<i>Coaching</i>				
	Memória Organizacional				
Produtos	<i>Mentoring</i>				
	Comunidades de Prática				
	<i>Benchmarking</i>				
	Lições Aprendidas				
	Narrativas				
	Aprendizado Organizacional				
	Melhores Práticas				
	<i>Coaching</i>				
	Memória Organizacional				
Faturamento	<i>Mentoring</i>				
	Comunidades de Prática				
	<i>Benchmarking</i>				
	Lições Aprendidas				
	Narrativas				

	Aprendizado Organizacional				
	Melhores Práticas				
	<i>Coaching</i>				
	Memória Organizacional				
Logística	<i>Mentoring</i>				
	Comunidades de Prática				
	<i>Benchmarking</i>				
	Lições Aprendidas				
	Narrativas				
	Aprendizado Organizacional				
	Melhores Práticas				
	<i>Coaching</i>				
	Memória Organizacional				
Administrativo	<i>Mentoring</i>				
	Comunidades de Prática				
	<i>Benchmarking</i>				
	Lições Aprendidas				
	Narrativas				
	Aprendizado Organizacional				
	Melhores Práticas				
	<i>Coaching</i>				
	Memória				

	Organizacional				
CRM	<i>Mentoring</i>				
	Comunidades de Prática				
	<i>Benchmarking</i>				
	Lições Apredidas				
	Narrativas				
	Aprendizado Organizacional				
	Melhores Práticas				
	<i>Coaching</i>				
	Memória Organizacional				